

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Gestão de Recursos Humanos**  
**As Práticas de Trabalho de Elevado**  
**Desempenho no Setor Segurador**

Maria Fernanda Vicente Mota

Dissertação apresentada para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, Dezembro de 2014

## DEDICATORIA

**Para V., o meu maior desafio...**

*"Mãe adoro-te porque quando estou triste fazes-me rir.*

*Apesar de estares sempre no computador por causa da tua tese,  
não quero outra mãe".*

## AGRADECIMENTOS

Escrever esta tese requereu o apoio da família, mentores, amigos e muitos colegas. Sem os seus contributos, partilha de conhecimentos e reflexões, a conclusão desta dissertação não teria sido possível.

Como tal quero deixar os meus sinceros agradecimentos:

Paulo, obrigada por 20 anos de força, motivação, apoio e por me mobilizares na concretização dos meus sonhos.

Ao Dr. Carlos Leitão pela inspiração na escolha do tema da presente dissertação.

Mas o verdadeiro trabalho começa quando o primeiro *draft* do documento nos é entregue rasurado...

Ao meu orientador Professor Doutor João Pina Cordeiro, o meu muito obrigado, pela clareza e objetividade nas críticas e sugestões que fez ao longo deste trabalho.

Ao Professor Doutor António Almeida, Professor Doutor João Rebelo e à Professora Doutora Amélia Marques pelos contributos científicos e pelas oportunidades de reflexão ao longo do seminário.

Ao Professor Doutor Rui Brites, pela disponibilidade e paciência como esclareceu as minhas dúvidas, no tratamento estatístico dos resultados.

À Administração e à Diretora de RH da empresa, pela confiança, disponibilidade e interesse nesta investigação.

A todos os colegas que se disponibilizaram a responder ao questionário.

Mãe, por seres um exemplo de força e coragem, por me ensinares a ser resiliente e confiante.

À minha família, irmãos e amigos, obrigada pela compreensão e força que me têm dado ao longo destes anos.

A todos os meus mentores e colegas, que direta ou indiretamente, me ajudam a melhorar e a crescer pessoal e profissionalmente.

A todos os autores referenciados pela inspiração no percurso deste desafio.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão de recursos humanos como fatores de influência no desempenho de uma empresa do setor segurador, do ramo não vida, especializada em seguros de saúde. Como objetivos específicos pretende-se caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos da empresa, identificar se as práticas de trabalho de elevado desempenho (PTED) estão presentes no seu contexto organizacional, identificar quais as PTED que contribuem para o elevado desempenho, analisar se existe uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos, dentro da mesma empresa, para grupos funcionais distintos e identificar se a gestão dos recursos humanos está articulada com a estratégia da empresa. Do ponto de vista metodológico foi utilizada a metodologia do estudo de caso. As técnicas de recolha de informação sustentaram-se no inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da empresa, na realização de entrevistas aos responsáveis de Recursos Humanos e na análise documental. Os resultados obtidos indicam que o setor de atividade em que a empresa está integrada promove a adoção de práticas de trabalho de elevado desempenho, nomeadamente no que refere ao acesso à informação, às oportunidades de participação, avaliação de desempenho e ao desenvolvimento de competências dos trabalhadores. Adicionalmente, verificou-se que os trabalhadores que exercem funções de coordenação assumem um papel importante na implementação da estratégia e na consecução dos objetivos da empresa. Este estudo contribuiu para evidenciar as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho utilizadas no setor segurador, bem como sustentar que as mesmas práticas, desde que articuladas com a estratégia da organização, podem estar associadas ao desempenho organizacional.

### Palavras-Chave:

Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho, Desempenho Organizacional, Setor Segurador.

## ABSTRACT

The general aim of this study is to analyse human resources management practices as factors influencing the performance of a company in the insurance sector, in the non-life branch, specialising in health insurance. The specific aims are to characterise the human resources management practices of the company, to identify if high performance work practices (HPWPs) are present in the organisational context, to identify which HPWPs contribute to high performance, to analyse if there are different human resources management practices in the same company for different functional groups and to identify if human resources management is linked to the company strategy. The methodology used was the case study methodology. The information gathering techniques were based on administering a questionnaire to company employees, holding interviews with Human Resources managers and document analysis. The results obtained indicate that the business sector the company operates in encourages the adoption of high performance work practices, in particular with regard to access to information, opportunities for participation, performance assessment and the development of employee skills. In addition, it was found that the employees with duties of coordination play an important role in the implementation of the strategy and in achieving the company's objectives. This study contributed to showing the high performance human resources management practices used in the insurance sector, as well as to proving that these practices can be associated with organisational performance, provided that they are linked to the organisation strategy.

### **Keywords:**

Strategic Management of Human Resources, High Performance Work Practices, Organisational Performance, Insurance Sector.

**INDICE**

INTRODUÇÃO.....	11
<b>I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
1.1 Gestão de Recursos Humanos: Contributos históricos e evolução do conceito.....	14
1.1.1 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	16
1.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho.....	18
1.1.2.1 As PTED no Contexto Europeu.....	20
1.1.3 O Desempenho Organizacional como uma vertente estratégica da GRH.....	21
1.1.4 Relação das PTED e o Desempenho Organizacional.....	24
<b>II – METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Opção Metodológica – Estudo de Caso.....	28
2.2 Tipo de Pesquisa.....	28
2.3 Amostra.....	29
2.4 Técnicas de Recolha de Informação.....	30
2.4.1 Inquérito por Questionário.....	30
2.4.2 Entrevistas semi-diretivas.....	33
2.4.3 Análise Documental.....	33
2.4.4 Tratamento da Informação.....	34
2.5 Breve Caraterização do Setor Segurador Português.....	35
2.5.1 Caraterização dos RH – Ramo não Vida.....	35
<b>III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 O Inquérito por Questionário.....	39
3.1.1 Caraterização sociodemográfica dos inquiridos.....	39
3.1.2 Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	42
3.1.2.1 Segurança de Emprego.....	43
3.1.2.2 Avaliação de Desempenho.....	44
3.1.2.3 Práticas de Remuneração.....	46
3.1.2.4 Oportunidades de Carreira.....	48
3.1.2.5 Oportunidades de Formação.....	49
3.1.2.6 Oportunidades de Participação.....	51

3.1.2.7	Acesso à Informação.....	52
3.1.3	Síntese das Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	55
3.2	As Entrevistas.....	58
3.2.1	Caraterização da Empresa A.....	58
3.2.3	Caraterização da Estratégia Empresarial .....	59
3.2.4	Práticas de GRH adotadas pela Empresa .....	61
3.2.4.1	Segurança de Emprego .....	61
3.2.4.2	Formação Profissional.....	61
3.2.4.3	Avaliação de Desempenho.....	62
3.2.4.5	Práticas de remuneração .....	63
3.2.4.5	Oportunidades de carreira.....	63
3.2.4.6	Oportunidades de participação.....	64
3.2.4.7	Acesso à informação.....	64
3.2.5	Relação entre a Estratégia de GRH e o Desempenho Organizacional.....	65
<b>IV - CONCLUSÃO</b>	.....	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	.....	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>77</b>
<b>ANEXO 1 - Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de GRH</b>	.....	<b>78</b>
<b>ANEXO 2 – Divulgação do Estudo</b>	.....	<b>80</b>
<b>ANEXO 3 – Questionário Aplicado</b>	.....	<b>81</b>
<b>ANEXO 4 – Guião de Entrevista</b>	.....	<b>85</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Caraterização da Amostra por Funções e Grupo Funcional	32
Tabela 2	Estrutura de Trabalhadores por Sexo e Idade	36
Tabela 3	Grupos profissionais, categorias, funções e bandas salariais	37
Tabela 4	Número de Trabalhadores e Massa Salarial por Categoria em 2012	38
Tabela 5	Distribuição dos Respondentes por Idade vs Antiguidade na Empresa	40
Tabela 6	Habilitações Académicas por Grupo Funcional	41
Tabela 7	Antiguidade na Empresa por Grupo Funcional	41
Tabela 8	Práticas de Gestão de Recursos Humanos Percecionadas	42
Tabela 9	Segurança de Emprego	43
Tabela 10	Programa de Integração por Antiguidade na Empresa	44
Tabela 11	Avaliação de Desempenho	44
Tabela 12	Concretização de Objetivos por Grupo Funcional	45
Tabela 13	Clareza dos critérios de avaliação por Grupo Funcional	45
Tabela 14	Práticas de Remuneração	46
Tabela 15	Atribuição de Prémios Monetários por Grupo Funcional	47
Tabela 16	Oportunidades de Carreira	48
Tabela 17	Oportunidades de Formação	50
Tabela 18	Investimento na Formação Profissional por Grupo Etário	50
Tabela 19	Investimento na Formação Profissional por Antiguidade na Empresa	51
Tabela 20	Oportunidades de Participação	51
Tabela 21	Participação na definição dos objetivos de trabalho, por Grupo Funcional	52
Tabela 22	Acesso à Informação	53
Tabela 23	Acesso à Informação sobre a estratégia da organização por Grupo Funcional	53
Tabela 24	Acesso à Informação sobre a situação económico-financeira da organização por Grupo funcional	54
Tabela 25	Relação entre as principais Práticas de GRH adotadas e percecionadas	55
Tabela 26	Análise da Média das Perceções de Práticas de GRH entre agrupamentos funcionais	56
Tabela 27	Resultados do Teste Kruskal Wallis para análise de diferenças perceções de Práticas de GRH	57



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos Respondentes por Grupo Etário	39
Gráfico 2	Distribuição dos Respondentes por Antiguidade na Empresa	40
Gráfico 3	Distribuição dos Respondentes por Habilitações Literárias	40
Gráfico 4	Distribuição dos Respondentes por Grupo Funcional	40

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Sistema de RH e implementação da estratégia	23
Figura 2	Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional	26

## **GLOSSÁRIO**

<b>APS</b>	Associação Portuguesa de Seguros
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CCT</b>	Contrato Coletivo de Trabalho
<b>GERH</b>	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>ISP</b>	Instituto de Seguros de Portugal
<b>MGD</b>	Modelo de Gestão de Desempenho
<b>PGRH</b>	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
<b>PME</b>	Pequena Média Empresa
<b>PTED</b>	Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho
<b>SPSS</b>	Statistical Program for Social Science

## INTRODUÇÃO

Os princípios da Administração Científica concebidos por Frederick Taylor preconizavam uma maneira única e ótima de fazer as coisas, que encontrou a sua reconhecida aplicação nas fábricas de montagem e de produção em massa. Porém, muito mudou desde a era industrial, passando-se progressivamente de uma lógica *tailorista* do trabalho, que diferencia os que pensam e os que executam, para uma lógica *pós-tailorista* onde cada um contribui para criar valor para o cliente com muito mais autonomia (Cardoso, 1999).

Uma mudança de conceitos, dos valores, dos critérios de desempenho e dos métodos de gestão acompanham essa mudança. O atual contexto de imprevisibilidade e instabilidade que caracteriza a atual dinâmica em que operam as organizações, obriga que estas procurem rapidamente novas soluções para não perderem a sua vantagem competitiva no mercado.

Assim sendo, para fazer face aos desafios da competitividade é fundamental que as organizações encontrem estratégias que envolvam, que mobilizem e que comprometam as equipas com o desempenho da organização. Desta forma as organizações ficam mais fortes, mais ágeis, mais competitivas, mais sustentáveis e com maior capacidade de fazer a diferença (Covey, Huling, McChesney, 2012).

Neste quadro, acentua-se a importância de possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para criarem soluções rápidas e adequadas a um mercado caracterizado pela sua complexidade e dinamismo (Esteves, 2008).

Segundo os autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) é importante que a gestão de recursos humanos (GRH) quantifique o impacto das suas atividades nos resultados de negócios. De acordo com estes autores, num cenário cada vez mais competitivo, os profissionais de Recursos Humanos (RH) devem agir com base em factos. Para o efeito, estes profissionais devem aprender a documentar e evidenciar que o investimento em RH adiciona valor à organização e aos seus *stakeholders*. Somente assim, é que podem exercer o seu papel enquanto parceiro estratégico.

Neste enquadramento, a competitividade, sustentabilidade e crescimento das empresas depende da articulação e compromisso dos seus profissionais, das suas ideias e do seu esforço na realização do trabalho, com a estratégia de crescimento da organização. É neste sentido que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho (Huselid, 1995) pressupõem uma reflexão sustentada sobre as práticas organizacionais e os modelos de gestão como fontes potenciais de vantagens competitiva.

Apesar de considerarem os recursos humanos como o fator gerador de saberes, habilidades, capacidades, competências e comportamentos, proporcionando uma posição diferenciada face à concorrência, alguns autores (Alcázar, Fernandez e Gardey, 2005) encontram dificuldade em

estabelecer uma teoria consensual que explique em que medida as práticas de gestão de capital humano influenciam o desempenho das organizações.

O conhecimento atual sobre o modo como as políticas e práticas de gestão das pessoas exercem a sua influência é muito reduzido (Moura, 2000). Embora a referência às “pessoas”, enquanto o principal ativo estratégico das organizações, tenha conquistado cada vez maior consenso no meio acadêmico e empresarial, dúvidas emergem quanto à forma de maximizar o capital humano existente e quanto ao seu impacto efetivo na *performance* organizacional (Monteiro, 2009).

Para Bilhim (2004), o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e eficácia organizacional é muito escasso. Falta realmente uma teoria explicativa do papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas.

Apesar de se reconhecer que os recursos humanos são o principal ativo de uma organização, verifica-se que este ativo representa um elevado custo num contexto legal de grande constrangimento na maior parte dos países desenvolvidos. Assim, toda a arte de gerir os recursos humanos reside, por isso, em fazer desenvolver e valorizar este ativo para que ele crie valor para os acionistas, clientes e outras partes interessadas (Brilman 1998).

Neste contexto o presente trabalho tem como suporte a seguinte pergunta de partida:

***“Qual a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional numa empresa do setor segurador?”***

O presente trabalho insere-se na dissertação de mestrado sob o tema “As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador”. O objetivo geral é assim, procurar refletir e analisar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) como fatores de influência no desempenho de uma empresa do setor segurador.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Caraterizar as PGRH da empresa;
- Identificar se as PTED estão presentes na empresa;
- Identificar quais as PTED que contribuem para o elevado desempenho;
- Analisar se existe uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos, dentro da mesma empresa, para grupos funcionais distintos;
- Identificar se a gestão dos recursos humanos está articulada com a estratégia da empresa.

Os objetivos referidos têm subjacente que as práticas de recursos humanos enquanto fatores de influência no desempenho organização estão, por um lado estritamente ligadas aos seus trabalhadores, à sua *performance* e ao seu comprometimento com a empresa e, por outro lado,

com a capacidade da empresa em adotar estratégias e práticas que impulsionem o envolvimento dos trabalhadores com a organização.

O objeto central deste estudo é uma empresa da atividade seguradora, daí que a análise das práticas de gestão de recursos humanos sejam dirigidas ao grupo de trabalhadores que exercem funções neste setor em particular.

Os contributos associados à elaboração desta dissertação são, por um lado, contribuir para o enriquecimento do conhecimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho utilizadas na atividade seguradora e, por outro lado, investigar evidências demonstrativas de que as práticas de alto desempenho de gestão de recursos humanos podem estar associadas ao desempenho organizacional.

Esta dissertação está estruturada em três partes principais. Na primeira parte, elaborou-se o enquadramento teórico que sustenta a temática aqui apresentada, refletindo-se sobre a natureza da gestão de recursos humanos (GRH), a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho (PTED), o desempenho organizacional e a relação entre PTED e o desempenho organizacional. Na segunda parte analisamos as questões metodológicas do trabalho. Neste capítulo descrevem-se os procedimentos inerentes à investigação, identificam-se as técnicas de recolha de informação, caracteriza-se a amostra e a empresa. Na terceira parte, apresentam-se e discutem-se os principais resultados do estudo empírico realizado

Finalmente apresentam-se as principais conclusões, limitações do estudo e proposta de estudos a desenvolver no âmbito de futuras investigações.

## I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A GRH passou por várias fases com reflexos sobre a forma como se gerem as pessoas, pelo que analisar as práticas de gestão de recursos humanos como fatores influentes no desempenho de uma empresa do setor segurador, implica compreender a evolução deste conceito.

### 1.1 Gestão de Recursos Humanos: Contributos históricos e evolução do conceito

O conhecimento da evolução histórica da GRH contribui para a compreensão da sua realidade atual e, por conseguinte, para a identificação das suas tendências e desafios (Fernández, 1999).

O marco definitivo para o aparecimento da GRH foi a Revolução Industrial, mais precisamente a segunda revolução industrial. Neste primeiro período predominou o modelo taylorista correspondendo à analogia do homem como uma máquina (Cardoso, 2011). De acordo com, Bruce e Kaufman (2007), Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar os seus objetivos de máxima produção ao mínimo custo, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência. Segundo Cardoso (1999), nesta fase a administração de pessoal ocupava-se essencialmente do recrutamento, disciplina, contagem dos tempos de trabalho e pagamentos aos empregados. Conforme refere Marques (2010: 82) “os trabalhadores ficam reduzidos ao gesto e à utilização do tempo, negligenciando-se as suas capacidades e os seus interesses”.

É nesta fase que surgem as teorias clássicas das organizações, as quais preconizam que uma gestão que garanta o sucesso organizacional, passa por um elevado controlo, forte racionalização e supervisão. A tecnologia e o método de trabalho constituem as principais preocupações do gestor (Camara *et al.*, 1997). Os princípios das teorias clássicas nem sempre foram bem aceites pelos trabalhadores e sindicatos, uma vez que passaram a visualizar esta teoria como um meio sofisticado de exploração dos empregados e interesses patronais (Chiavenato, 1987). Assim, a teoria das relações humanas surge como uma necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho.

A teoria das relações humanas resultou de uma série de estudos realizados em Hawthorne, Chicago, coordenados por Elton Mayo. Esta teoria demonstrou que a recompensa salarial, mesmo que justa, não é o único fator determinante para a satisfação do trabalhador (Chiavenato, 1987). Elton Mayo e a sua equipa, concluem que o desempenho de uma organização, ao contrário da visão taylorista não está exclusivamente relacionado com a retribuição financeira e com a disciplina imposta no local de trabalho, a participação dos trabalhadores bem como a sua boa relação com a gestão, são também fatores que influenciam o desempenho da organização (Cardoso, 1999). De acordo com Camara *et al.*, (1997) o método e a máquina perdem a primazia em prol da necessidade de compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e

pequenos Grupos no seio das organizações, sendo que “a ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas” (Chiavenato, 1987: 117).

Embora os acontecimentos acima referidos tenham contribuído para o desenvolvimento da GRH como uma profissão, só a partir do século XX é que se verifica o aparecimento de gestores responsáveis pelo pelouro de pessoal. A este propósito, Cardoso (1999) esclarece que o conceito “administração de pessoal” (ou gestão de pessoal) depois da Guerra vulgarizou-se, passando esta função a integrar outras atividades, nomeadamente a formação básica e a participação da administração da empresa na negociação e contratação coletiva.

Para os autores Peters e Waterman (1982), as teorias Clássicas e a abordagem das Relações Humanas, assentam num modelo de gestão em que o sucesso empresarial depende de uma forma ideal de gerir internamente a organização. Essa visão estava centrada naquilo que deveria ser feito para otimizar a aplicação de recursos, tendo em consideração aquilo que apenas se passava no interior da organização. No entanto, a mutabilidade da envolvente e os efeitos que produz nas empresas, fez concluir que não há uma forma única de gerir organizações, mas sim uma gestão contingente com o sistema envolvente (Camara *et al.*, 1997).

As abordagens contingenciais (Lawrence e Lorsch), sustentadas em estudos efetuados confirmam que não existe um modelo ótimo para as organizações. Preconizam que o melhor modelo é aquele que permite uma melhor adaptação às contingências do meio externo através da diferenciação, integração e resolução de conflitos (Marques, 2010).

Embora a gestão de recursos humanos, em comparação com outras áreas de gestão empresarial como o Marketing e Financeira, possa ser classificada como tendo uma menor importância estratégica, muitas empresas continuam a praticar a gestão de pessoas de uma forma administrativa focada no custo (Bruce e Kaufman, 2007).

Em meados do século XX verifica-se uma transformação no modelo de comportamento de trabalho, a competitividade das organizações requer estratégias e estruturas diferentes - é a substituição da sociedade da manufatura pela sociedade da mentefactura e, consequentemente o início da 3ª vaga da mudança (Toffler, 1984). Estas alterações tiveram profundas implicações no padrão de competitividade onde as vantagens competitivas deixaram de estar associadas aos fatores tradicionais (preço das matérias-primas, energia, trabalho) para dependerem de um modelo dinâmico assente na capacidade de inovação seja ela dos processos produtivos, produtos/serviços, como também do acesso a determinados recursos estratégicos como sejam as competências dos trabalhadores.

De acordo com Bournois e Brabet (1993) a GRH passa de uma lógica quantitativa, herdada do taylorismo e da burocracia, para uma lógica qualitativa. Esta nova lógica assume uma importância na flexibilidade da organização do trabalho e na competência individual do trabalhador, ligada à



formação e à sua evolução profissional. Conforme refere Porter (1994), a gestão de topo descobre a importância da gestão de recursos humanos e vai tomando consciência de que o futuro da empresa, depende de recursos humanos qualificados. A este propósito importa relembrar Peters e Waterman (1982: 219) quando referem "se quiser produtividade e a compensação financeira que a acompanha, então é preciso tratar os trabalhadores como sendo o capital mais importante".

Neste quadro, a GRH passa a estar articulada com os interesses da empresa e proporciona ao gestor de recursos humanos um papel mais proactivo e com maior capacidade de influenciar a gestão de topo.

### **1.1.1 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos tradicional baseada, num modelo rígido e burocrático, dá então lugar a uma GRH coerentemente articulada com a estratégia da organização, considerando-se que o sucesso depende da capacidade das organizações mobilizarem os seus trabalhadores na concretização dessa estratégia. Foi a partir do início dos anos oitenta que passou a ser aceite a ideia de que as pessoas eram o recurso organizacional mais importante para a competitividade (Bilhim, 2002), assistindo-se a uma evolução da função de recursos humanos, que passa a desempenhar um papel de parceiro na definição e implementação estratégica, de auditor de competências e cultura da empresa, de mobilizador do empenhamento organizacional (Ulrich, 2000).

De acordo com Wright e McMahan (1992), uma das discussões teóricas sobre a gestão estratégica dos recursos humanos diz respeito à teoria baseada nos recursos da empresa (*Resource Based View of the Firm, RBV*). Esta perspetiva sustenta que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva apenas criando valor pelo domínio de recursos escassos, raros e difíceis de imitar e não ser facilmente substituível por outro recurso (Barney 1991).

Num estudo para delinear a teoria da gestão estratégica de recursos humanos (GERH), Wright e McMahan (1992) referem que a GERH é diferenciada através de duas dimensões: a perspetiva vertical e a perspetiva horizontal. A perspetiva vertical visa a articulação das práticas de GRH com os objetivos e estratégias da empresa, e a perspetiva horizontal refere-se à atuação coordenada das diversas atividades de GRH entre outras: o recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, formação e desenvolvimento. Neste contexto a eficácia organizacional depende do desenvolvimento de políticas e práticas de GRH internamente consistentes (perspetiva horizontal) e da congruência entre esse sistema e a estratégia da organização (perspetiva vertical).

Neste contexto o ponto-chave na transformação da GRH tradicional para a GERH está na transformação da área de centro de custos para o centro de oportunidades e resultados. Bilhim (2004) refere mesmo que a questão de recursos humanos transforma-se, no que diz respeito à gestão de pessoas, numa filosofia orientada para a atividade do negócio tendo em vista a obtenção do seu valor acrescentado na realização do seu sucesso organizacional. Allen e Wright

(2005) enfatizam que o conceito de GERH envolve a definição e implementação de um conjunto de políticas e práticas, internamente consistentes, para garantir que o capital humano da organização contribua para o alcance dos objetivos do negócio da empresa.

De acordo com Boxall *et al.*, (2007) os conceitos de GRH e GERH estão longe de terem as fronteiras bem definidas sendo esta a abordagem de diversos autores com perspectivas diferenciadas na gestão das pessoas. Uma das distinções que são frequentemente referenciadas é a abordagem utilizada nos modelos de Michigan (hard) e de Harvard (soft) da GRH. O primeiro reflete uma abordagem de contingência com base na avaliação da melhor forma de gerir pessoas, a fim de alcançar os objetivos de negócio à luz dos fatores contextuais. O segundo centra-se numa abordagem de alto desempenho, de alto compromisso com a gestão de pessoas (Paauwe e Boselie, 2007). Tichy, Fombrun e Devanna (1982) advogam que as políticas de recursos humanos adotadas no modelo Michigan giram em torno das palavras-chave seleção, desempenho, avaliação e desenvolvimento, e a sua ação é dirigida para a promoção entre os trabalhadores de consciência comportamental entre os seus modos de perceber e executar as tarefas e os objetivos definidos pela empresa. A articulação das práticas de GRH com a estratégia do negócio é assim um objetivo central.

O modelo de Harvard reconhece que as pessoas têm sentimentos e emoções e que as pessoas trabalham melhor quando estão totalmente empenhadas com a organização. Ainda neste âmbito Cardoso (2011) refere que as palavras-chave são comunicação, motivação, liderança, empenhamento, envolvimento e autonomia.

Importa, porém, ter presente que a diversidade de perspectivas da GRH não se reduz aos dois modelos acima identificados. Conforme argumenta Price (1997: 23) "o valor da popularidade da GRH resulta da sua abertura a diferentes interpretações, permitindo que cada organização adapte o modelo de acordo com a sua experiência e interesses". A este propósito Bilhim (2002) argumenta que as empresas devem adotar a estratégia do negócio articulada à GRH e ao seu estágio de evolução. Qualquer decisão sobre a estratégia que não tenha em consideração o contexto histórico e cultural da empresa pode comprometer o sucesso da organização.

Neves (2000) refere que a abordagem sistémica é a base para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos. A GRH é considerada como um sistema global integrado num sistema mais vasto, no qual o ambiente, a estratégia do negócio e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes ao seu futuro. Acresce que a atual pressão para a redução dos custos, motivada pela atual conjuntura económica requer que as empresas adquiram a capacidade de se "reinventar", de alterar as suas estratégias, nomeadamente lançando ou eliminando produtos, com rapidez e qualidade (Peters, 1994).

Este quadro implica uma boa organização das empresas não só para gerir os recursos disponíveis mas também para alcançar os resultados e *outcomes* esperados. Neste sentido, a estrutura organizativa deve ser adaptada para acompanhar essa mudança, daí que a noção de flexibilidade

se torna quase universal, transformando-se num objetivo estratégico para a GRH das empresas (Almeida, 2010).

De acordo com Cardoso (2011) esta relação foi comprovada através dos estudos realizados por Alfred. D. Cheler (1918-2007) que demonstraram a importância da adequação entre a estratégia de RH e a estratégia organizativa. À medida que as organizações desenvolvem ou suprimem o seu leque de atividades pode ser necessário a criação ou supressão de departamentos, o que implica a admissão, despedimento ou reconversão das pessoas, situação que poderá conduzir a reajustamentos da estrutura organizativa para ganhar eficiência. O desenvolvimento destas capacidades tem especial incidência sobre a gestão de recursos humanos.

Nesta linha de orientação, Carvalho (2005) com o objetivo de investigar as práticas de empresas em relação à GRH e flexibilidade, conduziu seis estudos de caso em multinacionais, a operar em Portugal, do setor da consultoria de gestão. A implementação do sistema de GRH assente em práticas integradas traz benefícios às empresas no que refere à capacidade de combinar diferentes tipos de flexibilidade (quantitativa e funcional). Recorrendo à perspetiva dos recursos sobre a estratégia, sugere que esta abordagem pode constituir entre este Grupo de empresas, um elemento diferenciador no que refere à vantagem competitiva Carvalho (2005).

Holbeche (2001) refere que a GERH tem como premissa básica que as organizações, ao adotarem uma estratégia particular, exigem práticas de GRH adequadas a essa mesma estratégia e diferentes daquelas que são utilizadas por outras organizações que possuem estratégias alternativas. Nesta sequência o funcionamento organizacional implica a articulação de necessidade de estratégia externa e estratégia interna das diferentes atividades da GRH. A este propósito Cordeiro (2008) refere que a gestão estratégica de recursos humanos pressupõe uma inter-relação entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional. Guest (1997) ressalta a importância da necessidade dos gestores de linha terem os seus comportamentos e atitudes alinhados com as práticas de GRH da organização e os trabalhadores estarem integrados na organização.

Neste novo paradigma os profissionais de recursos humanos tem uma responsabilidade acrescida na gestão do capital humano da organização. Esta função passa a exigir competências integradas em domínios diversos nomeadamente: recrutamento e seleção, formação, organização do trabalho e gestão de carreiras e competências (Holbeche, 2001).

### **1.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho**

As práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, ou práticas de trabalho de elevado desempenho (PTED), têm vindo a merecer uma atenção crescente.

De acordo com Allen e Wright (2006) o objetivo das PTED é desenvolver ou influenciar os comportamentos dos trabalhadores de modo a que possam contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. Neste âmbito, o envolvimento dos trabalhadores é determinante para

assegurar a coerência no processo de desdobramento dos objetivos da organização e melhorar a integração das metas, indicadores e planos de ação. No processo de desdobramento dos objetivos existem três critérios principais a ter em consideração: (1) compreensão dos objetivos pelos trabalhadores; (2) a negociação dos objetivos; (3) o compromisso e simplicidade que proporcione uma boa visão do todo. Bilhim (2004) refere que o envolvimento e participação dos trabalhadores irá potenciar a sua motivação, comprometimento e envolvimento, na concretização dos objetivos definidos.

De acordo com Pfeffer (1998) existem diversas terminologias para designar os conjuntos de gestão de práticas de recursos humanos, a saber: práticas de “elevado compromisso”, “elevado envolvimento” ou “práticas de elevado desempenho”. Para este autor, estes termos estão integrados e partilham das mesmas ideias, sendo que existem várias dimensões destinadas a assegurar uma maior integração dos trabalhadores nos processos e nos resultados da organização. Neste sentido, Pfeffer (1998) define sete dimensões como contributo do sucesso organizacional, aí se incluem: (1) segurança de emprego, (2) processos de recrutamento seletivos, (3) equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões, (4) remunerações elevadas e contingentes ao desempenho da organização, (5) formação e desenvolvimento, (6) práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico, (7) partilha de informação.

No mesmo sentido Becker, Huselid e Ulrich (2001) adotaram o modelo *High-Performance Work System* ou *práticas de trabalho de elevado desempenho*. Este modelo é definido como um conjunto de práticas com o objetivo de selecionar, desenvolver e reter os trabalhadores mais qualificados, com foco no desempenho da organização. Para o efeito este modelo deve: (1) vincular as suas decisões de seleção e de promoção a modelos de competências validados; (2) desenvolver estratégias que ofereçam apoio eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa; (3) promover políticas de gestão referentes ao desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem os trabalhadores de alto desempenho (Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

Embora a literatura existente não apresente uma definição comum no que refere às práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, já que diferentes autores incidem os seus estudos em diferentes práticas, é consensual que as PTED têm subjacente uma melhoria no desenvolvimento de competências, envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a organização (Caetano e Esteves, 2010).

Assim, a posição competitiva das empresas passa pela sua capacidade de atrair, desenvolver, remunerar, comprometer e reter os trabalhadores que tragam valor acrescentado à organização. Conforme refere Cordeiro (2008: 121) “a importância que estes profissionais detêm no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns postos de trabalho sejam preferencialmente ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados”. Nesta linha de orientação,

é redobrada a atenção prestada pela gestão dos trabalhadores nucleares<sup>1</sup> (*core workers*), que num contexto de competitividade podem fazer toda a diferença (Lepak e Snell, 1999; Almeida, 2010).

Entende-se, assim, que o sucesso de uma empresa está condicionada pela existência de competências nos domínios chave e que a gestão de competências nucleares é uma prática com valor estratégico que permite articular o papel dos trabalhadores na consecução dos objetivos e da estratégia da organização (Almeida, 2010).

Embora as práticas de trabalho de elevado desempenho sejam aquelas que possibilitam a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores, estas práticas não deverão ser adotadas de uma forma generalizada. As PTED devem estar articuladas com a estratégia e com os objetivos da organização, devem estar articuladas com os pontos fortes e com as necessidades de cada organização (Veloso, 2007).

Neste quadro, Ulrich (2000) refere que o profissional de RH deverá ser multifacetado no que refere ao tipo de funções que desempenha. Para o efeito refere quatro ações onde das quais o gestor de recursos humanos pode colaborar para o sucesso organizacional: (1) tornar-se um parceiro na execução da estratégia, (2) tornar-se um especialista administrativo, (3) tornar-se um defensor dos funcionários, (4) tornar-se um agente de mudança.

#### **1.1.2.1 As PTED no Contexto Europeu**

Dada a importância de uma força de trabalho altamente qualificada para a melhoria do desempenho, a necessidade das empresas desenvolverem PTED poderá assumir cada vez maior relevância para a agenda política. Sugere-se que as organizações com elevados níveis de envolvimento dos trabalhadores sejam, particularmente, bem-sucedidas (Gallie, Zhou, 2013).

O relatório *Work Organisation and Employee Involvement in Europe* (2013) sustenta-se em dados do quinto *Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (IECT)* da Eurofound. De acordo com o estudo efetuado, verifica-se que, em 2010, 38% dos trabalhadores estavam afetos a organizações com baixo nível de envolvimento, 35% em organizações com níveis de envolvimento intermédios e 27% encontravam-se em organizações com elevado nível de envolvimento. Esta constatação centra-se na observação de diferenças, de 9 países, no que refere ao envolvimento dos trabalhadores com a organização.

As organizações com PTED parecem ser favoráveis a um maior envolvimento dos trabalhadores, o que se coaduna com o ponto de vista de que o envolvimento é mais eficaz quando as organizações se preocupam: com a formação e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores; com a partilha de informação e a comunicação entre empregadores e

---

<sup>1</sup> Almeida (2010) define o grupo de trabalhadores nucleares, como detentores de competências específicas são funcionalmente flexíveis devido à sua formação e rotação por atividades diferentes e mantêm com a empresa uma relação contratual estável.

trabalhadores; com a autonomia e o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões de natureza organizacional (Gallie, Zhou, 2013).

Embora se verifique uma evolução na adoção de práticas, de 2005 a 2010, os níveis de envolvimento mais elevados foram observados nos países nórdicos (Dinamarca, Finlândia e Suécia), enquanto os países do Sul (Grécia, Itália, Portugal e Espanha) e os países do Sudeste (Bulgária e Roménia) apresentam níveis de envolvimento particularmente baixos.

No mesmo sentido, importa analisar um estudo mais recente, *Kelly Global Workforce Index 2014*, realizado em 31 países. Este estudo revela que os profissionais portugueses encontram-se entre os que se sentem menos envolvidos pelas organizações onde trabalham. De acordo com o estudo promovido pela Kelly Services, apenas 26% dos quase 13 000 profissionais portugueses inquiridos no *Kelly Global Workforce Index 2014* se sentem valorizados pelos seus empregadores, um valor que se encontra bastante abaixo da média do estudo (41%) e que apenas é mais reduzido entre os profissionais italianos.

O estudo indica que Portugal encontra-se abaixo da média global (41%) no que respeita ao comprometimento para com a função atual, apenas a Itália (3%) e a Hungria (10%) apresentam resultados mais baixos.

Uma referência importante nesta análise, é também o *Relatório da OCDE de 2013*. Neste relatório salientam-se como aspetos negativos: o carácter híbrido do regime de emprego que combina o sistema de carreiras com o sistema de posto de trabalho, e a insuficiência de estudos sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

A OCDE (2013) apresenta três recomendações no sentido de promover a gestão estratégica de recursos humanos: (1) dar mais realce às compensações dos empregados, designadamente as não financeiras; (2) efetuar uma análise mais abrangente das práticas de gestão dos recursos humanos, na perspetiva de que os esforços de reestruturação conduzam a uma maior motivação dos trabalhadores dotados de competências técnicas e gestionárias para implementar uma eficaz mensuração da avaliação e monitorização das políticas adotadas; (3) utilizar mais o planeamento estratégico, do pessoal, de forma a atenuar os efeitos, nefastos, dos cortes transversais.

### **1.1.3 O Desempenho Organizacional como uma vertente estratégica da GRH**

As empresas, pressionadas para aumentar os resultados, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, tempos de resposta e aumentar a competitividade, tem vindo adotar a utilização de algumas metodologias, técnicas e ferramentas de gestão, que permitam contribuir para a medição do desempenho dos seus processos. Apesar de não existir uma teoria geral sobre o desempenho organizacional, existem uma série de abordagens e modelos, que nos poderão ajudar a entender e a classificar os aspetos de desempenho (Guest, 1997).

As abordagens pela Gestão da Qualidade Total e a Gestão por Objetivos são alguns dos modelos utilizados, pelas organizações de sucesso, para classificar as atividades relacionados com o desempenho (Peters e Waterman, 1982). A utilização destes modelos, irá permitir dar uma visão integrada de diversos fatores, nomeadamente a avaliação contínua da eficácia e eficiência da estrutura da organização, dos seus programas, processos e pessoas.

Neste estudo, e considerando os seus objetivos, a nossa opção pelas abordagens acima referidas é justificada, por um lado, pelo facto de na literatura ser referenciada a sua adequação enquanto medidas do desempenho global da empresa e, por outro lado, pela empresa em estudo adotar estas abordagens de desempenho (conforme iremos ter a oportunidade de analisar mais à frente).

Diversos autores (Easton e Jarrel, Laweler *et al.*, Yound *et al.*, *cit. in* Moura, 2000) baseados em estudos empíricos, encontram uma relação positiva entre o desempenho das empresas e a implementação de formas de gestão apoiadas na qualidade. Reveste-se aqui de grande importância as Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade, nomeadamente a Norma ISO 9001: 2000, relativa ao sistema de gestão de qualidade da empresa. Com base nos requisitos da norma, as organizações não se devem limitar a recolher e a analisar dados sobre o seu desempenho, mas devem também usar estas métricas para promover melhorias na transformação da sua estratégia em iniciativas concretas o envolvimento de todos os trabalhadores é fundamental neste processo. Conforme refere Moura (2000) o envolvimento e a comunicação com os trabalhadores é um dos instrumentos operacionais essenciais à implementação da gestão pela qualidade total.

Ainda que os dados de satisfação de clientes e produção sejam de extrema relevância, para medir o desempenho organizacional, se as empresas adicionalmente contemplarem os dados relativamente ao comprometimento e envolvimento dos trabalhadores, a organização está a gerir, otimizar, a orientar e a definir os recursos de modo a contribuir para uma melhoria no seu desempenho.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) referem, que numa economia onde a criação de valor é dominada pelo capital humano, e por outros ativos intangíveis, os Recursos Humanos estão na base do desenvolvimento, de metodologias de medição e alinhamento estratégico, de que é exemplo o Scorecard de Recursos Humanos. Através do Balanced Scorecard (BSC) a empresa monitoriza, não só o seu desempenho corrente (financeiro, satisfação do cliente e processos de negócio), mas também o seu esforço para melhorar processos, para motivar e formar os trabalhadores e para otimizar sistemas de informação, em suma, a sua capacidade para aprender e melhorar (Becker, Huselid e Ulrich 2001).

Do ponto vista de implementação da estratégia organizacional é importante ir para além da avaliação financeira. A abordagem BSC de Robert Kaplan e David Norton (1997) procura traduzir a visão e a estratégia de uma organização, num conjunto de indicadores de desempenho, de



acordo com quatro perspectivas: (1) *Financeira*: visa medir o retorno sobre o investimento; (2) *Clientes*: tem por objetivo medir a satisfação e retenção do cliente; (3) *Processos Internos de Negócio*: visa medir a qualidade a inovação, o tempo de resposta, o tempo e o custo do lançamento de novos produtos; (4) *Aprendizagem e Crescimento*: consistem em atribuir valor ao capital humano, à informação que possibilitem um desempenho inovador por parte da empresa.

Em suma, a implementação de um BSC com sucesso, só é possível quando as perspectivas Clientes e Aprendizagem e Crescimento estiverem bem integradas nos procedimentos da organização. Para este efeito é fulcral que trabalhadores estejam orientados para a estratégia. Esta visão assegura o envolvimento dos trabalhadores, a sua participação no que refere aos seus *insights* sobre o ambiente envolvente e a sua ação, que sejam articuláveis com a orientação da empresa (Moura, 2000).

As organizações necessitam que exista uma definição clara e concisa do âmbito da sua medição de desempenho, e que este âmbito, não só seja perfeitamente compreendido por todos os níveis da organização, mas que também apoie o atingir dos objetivos e a obtenção dos resultados esperados. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001) a implementação estratégica bem-sucedida é potenciada pelo foco estratégico dos trabalhadores, pelo alinhamento estratégico dos RH e pelo sistema equilibrado do desempenho, conforme podemos analisar na figura 1.

**Figura 1 - Sistema de RH e implementação da estratégia**



Fonte: Becker, Huselid e Ulrich (2001: 58)

Neste contexto "o sistema equilibrado de mensuração do desempenho, em paralelo com o alinhamento do sistema de RH e com a eficácia da gestão de conhecimento, são os alicerces de uma organização orientada para a estratégia" (Becker, Huselid e Ulrich, 2001: 58).

A organização deverá assegurar a existência de informação atempada, relevante e clara que disponibilize, a todos os níveis de decisão, uma avaliação do progresso realizado para atingir os objetivos pré-definidos. Estas métricas, que poderão ser disponibilizadas através de um quadro de indicadores de progresso, devem fornecer informação a todos os trabalhadores da empresa,



sobre a eficiência e sobre como os resultados já atingidos se comparam com os esperados (Covey, Huling, McChesney, 2012).

Para o efeito, a comunicação é a chave em todos os processos em que é exigida a participação dos trabalhadores, designadamente, partilha de informação e conhecimento, comunicação da missão, objetivos, valores, padrões de comportamento, motivação e processos de melhoria. Nesta linha de orientação, conforme refere Moura (2000), os líderes assumem uma função preponderante na mobilização e motivação dos trabalhadores para os resultados, através do *coaching* e desenvolvimento individual.

Nesta sequência, e tendo subjacente a abordagem de Becker, Huselid e Ulrich (2001), o desempenho estratégico das organizações está relacionado com três elementos chave: as competências, a motivação e o foco estratégico dos trabalhadores. Para o efeito, é fundamental ter uma equipa com alto desempenho, pró-ativa e empreendedora de forma a garantir a entrega de bons resultados e a sustentabilidade do negócio.

Pfeffer e Ulrich (2001) acrescentam que o desempenho organizacional depende da articulação do sistema de recursos humanos com a estratégia da empresa. A competitividade e o sucesso das organizações dependem da adoção de práticas eficazes de gestão recursos humanos de elevado desempenho.

#### **1.1.4 Relação das PTED e o Desempenho Organizacional**

A pressão para melhorar o desempenho organizacional foi impulsionada pela crise económica e pela forte concorrência dos mercados.

O estudo publicado pela *Eurofound: Work organisation and innovation* (2012), realizado em 13 Estados-Membros da União Europeia, teve por objetivo investigar em que medida as PTED têm potencial para melhorar o desempenho organizacional e melhorar a experiência laboral dos trabalhadores.

De acordo com esse estudo (2012), praticamente todos os estudos demonstram que as PTED aumentaram o intercâmbio de conhecimentos e a partilha e resolução de problemas. As práticas de trabalho de elevado desempenho, que envolviam trabalho em equipa, modelos de trabalho flexíveis e envolvimento dos trabalhadores estavam, associadas ao aumento da produtividade das empresas, a um maior compromisso organizacional, à melhoria da qualidade do serviço e, em menor medida, à redução do número de reclamações dos clientes. A gestão racionalizada, o trabalho em equipa e a flexibilidade laboral contribuíram igualmente para a redução dos custos operacionais.

Marques (2010), tendo por referência as teorias que se enquadram no *best-fit*, indica que estas têm como objetivo principal o ajustamento das práticas de gestão de recursos humanos à estratégia da organização, como contributo para um melhor desempenho organizacional. Os três

principais pressupostos que se enquadram nestas teorias são: (1) as pessoas são o principal ativo estratégico para garantir a obtenção de vantagens competitivas; (2) a necessidade de introdução de práticas de elevado desempenho e elevado compromisso; (3) a preconização de boas práticas. Acrescenta, ainda, que a perspetiva do *best-fit* preconiza como boas práticas: o trabalho em equipa; a resolução de problemas em conjunto; os sistemas de avaliação de desempenho baseados nos resultados; o trabalho flexível; a criação de estruturas que permitam uma maior comunicação e difusão da informação; o fomento da confiança; a alteração dos sistemas de remuneração; a reconstrução do *job design* (Marques, 2010).

Neste âmbito, importa realçar a investigação de Veloso (2007), em Portugal, sobre a relação das práticas de gestão de recursos humanos e *performance* organizacional. Os resultados obtidos indicam que a GRH tem impacto na *performance* organizacional e que esse impacto é condicionado pelo processo de implementação e desenvolvimento de práticas de GRH, principalmente, pelas perceções desenvolvidas nos trabalhadores da sua importância e eficácia.

Esteves (2008), com o objetivo de analisar as práticas de gestão de recursos humanos prescritas no setor bancário, e averiguar se estas se aproximam das que são designadas na literatura como práticas de elevado desempenho, realizou um estudo exploratório a oito organizações do setor bancário português. De acordo com a autora “as práticas de gestão de recursos humanos das oito organizações surgem congruentes com as práticas que diversos autores integraram nos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho. Este resultado, encontrado no setor bancário, está em consonância com os estudos que revelam que a adoção destas práticas está relacionada de forma positiva com maior produtividade e melhores resultados financeiros” (Esteves, 2008: 133).

Segundo Pfeffer (1998) as PTED contribuem para o aumento do desempenho organizacional, na medida em que os trabalhadores comprometidos com a organização e com uma maior autonomia no desempenho das suas tarefas têm uma *performance* superior. As práticas de trabalho de elevado desempenho, ao fomentar uma cultura de envolvimento e responsabilização, mitigam os custos inerentes à ineficiência do tratamento dos processos e de controlo, que são necessários quando existe uma força de trabalho alienada da estratégia da organização. Nesta linha de orientação, o autor defende que, independentemente dos conjuntos de práticas implementadas numa empresa, estas devem estar articuladas umas com as outras e também devem ser consistentes com a arquitetura organizacional (Becker e Gerhart 1996, *cit. in* Pfeffer, 1998).

Huselid (1995) verificou que as PTED resultam numa diminuição no *turnover* dos funcionários e numa elevada produtividade, através do seu impacto nas motivações e aptidões dos trabalhadores. O mesmo autor defende que o impacto das práticas de RH no desempenho da empresa é condicionado pela postura estratégica da empresa.

Becker, Huselid e Ulrich (2001), com o objetivo de analisar se um sistema de RH de uma empresa é compatível com os princípios de uma estratégia de RH de elevado desempenho, realizaram uma

investigação a 429 empresas. Os autores partilham que as empresas detentoras de PTED, comparativamente às empresas com práticas de trabalho de baixo desempenho, têm práticas de recrutamento mais exigentes, processos de formação e desenvolvimento de competências adequados à estratégia da organização, remuneração baseada no desempenho, e trabalhadores com as competências *core* para a organização. As empresas com sistemas de gestão de RH, mais eficazes apresentaram níveis de desempenho superiores (p. ex. o número de vendas por colaborador quadruplicou).

Cordeiro (2008) procurou conhecer a realidade portuguesa no que refere ao papel dos quadros superiores enquanto agentes estratégicos de desenvolvimento das empresas. Para o efeito conduziu três estudos de caso em 72 empresas do setor de componentes para automóvel. O autor concluiu que as práticas de gestão de recursos humanos estão definidas e formalizadas nas empresas estudadas e são influenciadas pelas estratégias empresariais. Em comparação com as empresas de estratégia de baixo custo, as empresas com estratégia de qualidade e inovação têm práticas de gestão de recursos humanos “mais qualificantes”, no que refere à: segurança no emprego, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de competências, remuneração base e remuneração variável e avaliação do desempenho.

Em consonância, a utilização de PTED como fatores de influência no desempenho organizacional deverão ser, adicionalmente, sustentadas nas características económicas nas características do setor de atividade e na estratégia da empresa, como defende a perspetiva contingencial (Caetano e Esteves, 2010).

Guest (1997) realça a importância da integração das características externas na definição do sistema de práticas de GRH. O autor apresenta um modelo de relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, conforme podemos analisar na figura 2.

**Figura 2: Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional**

Estratégia	Práticas de GRH	Resultados da GRH	Comportamentos	Resultados do desempenho
<b>Diferenciação/Inovação</b>	Seleção	Implicação	Esforço/motivação	<b>Elevada:</b> Produtividade Qualidade Inovação Lucros
	Formação			
	Avaliação de desempenho	Qualidade	Cooperação	
<b>Focus (qualidade)</b>	Recompensas			<b>Baixo:</b> Absentismo Rotatividade Conflito Reclamações dos clientes ROI
	Desenho de funções	Flexibilidade	Envolvimento	
<b>Controlo de custos</b>	Participação, Estatuto e Segurança		Cidadania Organizacional	

Fonte: Guest (1997: 270)

Cordeiro (2008: 145) cita o modelo de gestão de pessoas proposto por Guest para identificar as quatro dimensões que influenciam os resultados organizacionais, a saber:

- 1) **Meta de Integração Estratégica** – visa relacionar e integrar a estratégia de recursos humanos com a estratégia e os objetivos da organização (trabalhadores mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptados);
- 2) **Meta de Envolvimento dos Trabalhadores** – a gestão de recursos humanos desenvolve individualmente os trabalhadores, orientando-os para a organização. As práticas que mais contribuem para isso estão relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização. Os resultados esperados são em termos de inovação;
- 3) **Meta da Flexibilidade/Adaptabilidade** – atinge-se com o enriquecimento das funções dos grupos autônomos de trabalho e multi-qualificados (permite maior confiança e motivação dos trabalhadores). As práticas que mais contribuem para isso estão relacionadas com a avaliação, a formação e o desenvolvimento. Os resultados esperados são em termos de eficácia nos custos;
- 4) **Meta da Qualidade** – melhoria da qualidade dos trabalhadores, melhoria da qualidade nos serviços, melhoria da qualidade das diferentes práticas de gestão de recursos humanos (nomeadamente recrutamento, desenvolvimento, avaliação das capacidades, qualificações e adaptabilidade). É importante melhorar os fluxos de comunicação.

O modelo proposto por Guest (1997) refere que as práticas de GRH devem ser adequadas ao desenvolvimento dos trabalhadores, promovendo comportamentos de flexibilidade, qualidade e comprometimento com a organização. Este processo envolve identificar quais as práticas de gestão mais adequadas à estratégia da organização e, por conseguinte, medir a relação dessas práticas com os resultados da organização. Adicionalmente, Guest (1997) refere que as empresas que adequam a estratégia de negócio à sua estrutura organizativa e às práticas de GRH têm um desempenho superior.

Neste contexto, pode concluir-se que as práticas de gestão de recursos humanos são um *driver* importante na satisfação dos trabalhadores na satisfação dos clientes e, por conseguinte, na melhoria do desempenho organizacional. Para o efeito, as práticas de GRH devem ser medidas em prol da concretização dos objetivos da organização. Conforme argumentam Kaplan e Norton (1997: 21) “O que é medido é gerido e o que é gerido é alcançado”.

## **II – METODOLOGIA E ESTUDO EMPÍRICO**

Este ponto inclui os elementos metodológicos que ajudam a conferir e sustentar a investigação. Assim, iremos abordar as questões relacionadas com a opção metodológica, o tipo de pesquisa, a amostra, as técnicas de recolha de informação e a caracterização do setor segurador.

### **2.1 Opção Metodológica – Estudo de Caso**

Tendo por referência que os objetivos que norteiam esta investigação são fazer uma associação entre as perceções de práticas de gestão de recursos humanos como fatores de influência no desempenho de uma empresa, propomo-nos efetuar um estudo de caso intrínseco, recorrendo à pesquisa exploratória de medição de práticas de gestão de recursos humanos de uma pequena média empresa (PME) portuguesa da atividade seguradora. Neste sentido, e seguindo as palavras de (Stake 2007:19), “O caso está dado. Estamos interessados nele, não apenas porque ao estudá-lo aprendemos sobre os outros casos ou sobre um problema em geral, mas também porque aprendemos sobre outros casos ou sobre um problema em geral, mas também porque precisamos de aprender sobre este caso em particular”.

A metodologia “estudo de caso” justifica-se pois “a sua base é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, estudando uma dada entidade no seu contexto real tirando todo o seu partido de fontes múltiplas com recurso a entrevistas, observações, questionários, documentos e artefactos” (Freixo 2011: 110).

Ainda assim, importa ter presente que uma das críticas que são apontadas aos estudos de caso como estratégia de investigação, assenta na impossibilidade de não permitirem a generalização dos resultados com base num único caso. Sobre este propósito, Yin (2005) refere que eles podem não generalizar para um universo contribuindo para uma generalização em extensão, mas ajudam a fazer surgir novas teorias ou a ajudar a confirmar ou infirmar as teorias já existentes.

### **2.2 Tipo de Pesquisa**

A opção pela pesquisa exploratória sustenta-se pelo interesse em aumentar o conhecimento sobre o objeto em estudo, bem como maximizar o que podemos aprender sobre o tema a que nos propomos investigar. Neste contexto importa referir que este estudo exploratório não assenta no pressuposto da representatividade, mas numa lógica de descoberta dos parâmetros organizacionais relativos à inter-relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho da organização, tratando-se de uma abordagem indutiva, segundo a nomenclatura de Guerra (2006).

No que refere ao tipo de pesquisa optámos por realizar uma investigação que combina os métodos quantitativos e qualitativos, numa perspetiva de complementaridade. A este propósito acrescenta Stake (2007:52) “esta distinção entre métodos qualitativos e quantitativos é uma questão de ênfase – pois ambas são misturas”.

Kelle (2001) salienta que, na noção de complementaridade de métodos, o que se pretende não é corroborar ou infirmar resultados com o recurso a diferentes métodos mas antes produzir um retrato do objeto em estudo que seja mais completo do que o alcançado por um único método. Este facto é reforçado por Fielding e Schreier (2001: 47) quando referem que “a mais-valia da triangulação dos dados consiste em permitir que os investigadores sejam mais críticos, e até céticos, face aos dados recolhidos”.

Os instrumentos para a recolha de informação, neste estudo de caso, foram o inquérito por questionário, a realização de entrevistas semi-diretivas e a análise de documentos da empresa. Neste sentido, recorremos ao método quantitativo para se descrever e medir os resultados de Gestão de Práticas de Recursos Humanos utilizadas na empresa, e ao método de investigação qualitativa, para o desenvolvimento do conhecimento, descrever ou interpretar os processos e procedimentos na adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos como fatores de influência no desempenho da organização (Freixo, 2011).

O plano de atividade de recolha de informação para este estudo de caso teve subjacentes as etapas referidas por Cordeiro (2008):

- Enquadramento do objeto em estudo, esclarecimento dos objetivos do estudo e da abrangência do processo de recolha de informação, bem como o comprometimento de assegurar o anonimato da empresa e enviar o resultado do estudo, de modo a incentivar a adesão da empresa;
- Obtenção de autorização para a realização do estudo;
- Definição dos interlocutores principais para acompanhamento do processo de recolha de dados e para a validação das informações obtidas;
- Definição do tipo de informações a serem publicadas e das que seriam classificadas como confidenciais e não publicáveis;
- Validação do inquérito por questionário e respetivos acessos.

### **2.3 Amostra**

De acordo com Bravo e Eisman (1998), a constituição da amostra é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade. Para as autoras os processos de amostragem são dinâmicos e sequenciais, a amostra é ajustada automaticamente sempre que surjam novas hipóteses de trabalho e o processo de amostragem só está concluído quando se esgota a informação a extrair através do confronto das várias fontes de evidência.

No estudo deste caso temos por objetivo a adequação da amostra aos objetivos que pretendemos analisar, pelo que optámos por uma amostra por conveniência constituída pelos trabalhadores de

uma empresa de seguros, com atribuições funcionais e enquadramentos internos de carreira distintos, a saber: funções de coordenação, técnicas e de suporte.

Neste contexto, e com o propósito de analisar se existe uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos dentro da mesma empresa, para agrupamentos funcionais distintos, seguimos a recomendação de Esteves e Caetano (2010: 172), as quais referem que "do ponto de vista metodológico, parece ser recomendável que, quando se coleta informação sobre as PGRH em uma empresa, se considera que poderão haver práticas diferenciadas para grupos diferentes de empregados".

O inquérito por questionário foi enviado a 137 trabalhadores da empresa com atribuições funcionais, carreiras e áreas de desenvolvimento diferentes<sup>2</sup>. Responderam ao inquérito um total de 105 trabalhadores, o que representa uma taxa de resposta de 76%.

## **2.4 Técnicas de Recolha de Informação**

Seguidamente apresentam-se as técnicas de recolha de informação utilizadas neste estudo.

### **2.4.1 Inquérito por Questionário**

A opção pela aplicação do inquérito por questionário sobre as práticas de gestão de recursos humanos justifica-se pelo papel-chave das perceções dos trabalhadores na compreensão entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho da organização, ou seja dar voz aos trabalhadores e compreender quais as práticas mais valorizadas (Guest, 2001). Nesta perspetiva a aplicação do inquérito teve subjacente os objetivos definidos, o número de trabalhadores inquiridos, o tempo disponível e a facilidade de recolha de dados. O inquérito por questionário, para além de ser um instrumento que permite obter um grande número de dados num curto espaço de tempo, possibilita a recolha de informações específicas que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis (Ghiglione e Matalon, 1993).

Para a elaboração do guião do inquérito por questionário recorremos à abordagem desenvolvida por Esteves (2008) que adotou as sete práticas de GRH integradas no sistema de elevado desempenho com base em estudos que constam no Anexo 1. Paralelamente justifica-se este procedimento pelo facto de esta abordagem já ter sido testada pela autora, o que permite mitigar possíveis inconsistências ou complexidade das questões, ambiguidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas, se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas, entre outros aspetos.

---

<sup>2</sup> Áreas que têm níveis diferentes, que traduzem o patamar de senioridade, de acordo com o grau de contribuição, autonomia, complexidade, relacionamento, conhecimento e experiência exigidos.

O inquérito por questionário pretendeu aferir a percepção de concordância dos respondentes referentes às práticas de gestão de recursos humanos: “segurança de emprego”, “avaliação de desempenho”, “práticas de remuneração”, “oportunidades de carreira”, “oportunidades de formação”, “oportunidades de participação” e “acesso à informação” (Esteves, 2008).

Recorremos à aplicação *LimeSurvey*<sup>3</sup>, para o desenvolvimento do inquérito por questionário. Esta opção sustenta-se porque esta ferramenta, para além de permitir a confidencialidade dos respondentes, possibilita a extração das respostas pré-codificadas, contribuindo para uma maior celeridade no tratamento dos dados. Importa salientar que o procedimento referido foi privilegiado pela empresa, em prol da distribuição do questionário em papel.

O inquérito por questionário foi dividido em dois grupos principais:

Grupo I – Caracterização sociodemográfica, nomeadamente a idade, habilitações académicas, antiguidade na empresa e a função.

Grupo II – Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa.

Na fase de desenvolvimento do questionário, foi realizado um pré-teste do inquérito. Segundo Mattar (1994), é importante realizar um pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. O pré-teste foi validado por uma amostra de 6 trabalhadores da atividade seguradora.

Nessa sequência, no tratamento dos dados do questionário optou-se por codificar as funções por grupo funcional, de acordo com a correspondência efetuada na tabela 1. A escolha desse procedimento sustenta-se pela facilidade no tratamento e na interpretação dos resultados e, paralelamente, pelas especificidades diferentes no que respeita às práticas de remuneração e avaliação de desempenho adotadas pela empresa para os diversos grupos funcionais, como vamos analisar mais à frente.

---

<sup>3</sup> “LimeSurvey (anteriormente PHPSurveyor) é um [software livre](#) para aplicação de [questionários online](#) escrito em [PHP](#), podendo utilizar [bancos de dados MySQL](#), [PostgreSQL](#) ou [Microsoft SQL Server](#) para [persistência de dados](#). Ele permite que usuários sem conhecimento sobre [desenvolvimento de software](#) possam publicar e coletar respostas de questionários”. <http://limesurvey.org/> página visitada a 25 de fevereiro 2014



Tabela 1 - Caracterização da Amostra por Funções e Grupo funcional

<i><b>Função</b></i>	<i><b>Carreira</b></i>	<i><b>Grupo Funcional</b></i>
Coordenador Área Funcional / Resp. de Setor	Não Aplicável	Coordenação
Resp. Departamento / Gabinete	Não Aplicável	Coordenação
Administrativo	Administrativa	Funções de Suporte
Secretariado	Administrativa	Funções de Suporte
Apoio Informático Local	Auditoria, Qualidade e Organização	Funções de Suporte
Assistente de Qualidade	Auditoria, Qualidade e Organização	Funções de Suporte
Assistente de Comunicação	Comunicação e Marketing	Funções de Suporte
Assistente de Cobranças	Contabilidade e Cobranças	Funções de Suporte
Assistente Recursos Humanos	Recursos Humanos	Funções de Suporte
Assistente de Seguros	Seguros	Funções de Suporte
Gestor de Rede Prestadores	Auditoria, Qualidade e Organização	Funções Técnicas
Técnico de Qualidade	Auditoria, Qualidade e Organização	Funções Técnicas
Gestor de Rede	Comercial	Funções Técnicas
Técnico Marketing	Comunicação e Marketing	Funções Técnicas
Analista	Informática	Funções Técnicas
Analista Programador	Informática	Funções Técnicas
Técnico de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Funções Técnicas
Atuário	Seguros	Funções Técnicas
Subscriber de Risco	Seguros	Funções Técnicas
Técnico de Gestão de Sinistros	Seguros	Funções Técnicas
Técnico Desenvolvimento de Produtos	Seguros	Funções Técnicas
Técnico Orçament. e Controlo de Gestão	Seguros	Funções Técnicas

Fonte: A autora

O inquérito por questionário (anexo 3) foi previamente validado pela empresa. Nessa sequência foi acordado com a empresa enviar um email aos trabalhadores, a solicitar a colaboração para o preenchimento de um questionário através da utilização de um link que foi disponibilizado para o efeito, sendo que foi estabelecido o prazo máximo de um mês para o seu preenchimento. Com o objetivo de potenciar a adesão dos respondentes selecionados<sup>4</sup>, a empresa, através dos seus canais próprios de comunicação, procedeu à divulgação do estudo e do respetivo link de acesso ao inquérito (Anexo 2). Para maximizar a taxa de adesão, foi decidido enviar periodicamente à empresa, a percentagem de respostas ao inquérito.

A Diretora do Gabinete de Recursos Humanos da Empresa referiu mesmo que é importante apelar à participação dos trabalhadores, uma vez que revela o compromisso dos mesmos com a organização. A opinião dos trabalhadores é fundamental de modo a que a empresa identifique quais as práticas de RH que deve trabalhar para melhorar.

<sup>4</sup> O questionário só foi enviado para os trabalhadores afetos aos centros de custo da empresa, não sendo portanto considerados os trabalhadores que estão cedidos a outras empresas do Grupo.

### 2.4.2 Entrevistas semi-diretivas

Para a recolha de dados sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, preconizadas pela empresa optou-se ainda por uma abordagem qualitativa através da realização de entrevistas semi-diretivas.

Este modelo é baseado num guião de entrevista, o qual permite uma organização flexível e aumento/diminuição do número de questões à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (Manzini, 2004). A utilização deste método, permite ao investigador “retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizado” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 192) que servirão de materiais para uma análise de conteúdo, que corresponda às exigências do tema a que nos propomos investigar.

Acerca desta técnica de recolha de informação, Cordeiro (2008: 17) refere que “é imperioso recensear os discursos e as estratégias dos seus vários agentes, não só para apurar as especificidades de cada um, mas também para perceber de que modo é que, na prática, eles se concertam para configurar e prosseguir os objetivos da empresa a que pertencem”.

As entrevistas foram realizadas ao Administrador da Empresa (com pelouro na área de recursos humanos) e à Diretora de Recursos Humanos, com o objetivo de obter informações mais precisas sobre as práticas de GRH.

Para a realização das entrevistas houve o cuidado de explicar aos entrevistados o objetivo da entrevista e as suas dimensões de análise. As entrevistas foram conduzidas através de um guião onde se encontravam algumas questões sobre a estratégia da empresa, desafios estratégicos, articulação entre a estratégia de recursos humanos e a estratégia da empresa, contributos das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho da empresa.

Para a construção do guião das entrevistas tivemos subjacentes os pontos enunciadas por Guerra (2006), nomeadamente a clarificação dos objetivos que decorrem da problematização do tema em estudo e as dimensões de análise da entrevista.

### 2.4.3 Análise Documental

Os documentos analisados foram os documentos disponibilizados pela empresa, a saber: Manual de Avaliação e Desempenho (2010), Manual de Acolhimento e Integração (2013), Relatório de Contas (2013a), Manual de Funções (2014) e Indicadores de Desempenho Trimestrais - RH (2014a), bem como a consulta da página da intranet da empresa e artigos publicados em revistas do setor segurador. De acordo com Quivy e Chamenhoudt (2008: 203) “a economia de tempo e de dinheiro que permite ao investigador consagrar o essencial da sua energia à análise propriamente dita” é uma das principais vantagens na adoção deste método.

#### 2.4.4 Tratamento da Informação

Para o tratamento dos dados do inquérito por questionário os *softwares* utilizados para a análise foram o Excel e o SPSS (*Statiscal Program for Social Science*) na versão 21.0. O Excel foi utilizado para a parte gráfica, enquanto o SPSS foi utilizado para a interpretação e análise de dados. Os principais métodos que foram utilizados, para a interpretação e análise dos dados são:

**Análise descritiva**, a estatística descritiva baseia-se no estudo de características não uniformes das unidades observadas ou experimentadas (Pestana e Gageiro, 2005). Utilizou-se a estatística descritiva para descrever os dados através de indicadores estatísticos como é o caso da média e do desvio padrão.

**Alfa de Cronbach**, utilizou-se este coeficiente de modo a estimar a confiabilidade do questionário utilizado na pesquisa. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) o coeficiente  $\alpha$  define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos, ou seja, as respostas diferem porque os indivíduos têm diferentes opiniões.

**Correlação**, este coeficiente indica a direção ou correlação do relacionamento linear entre duas variáveis aleatórias, sem no entanto implicar causalidade (Marôco, 2007). Utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para analisar a correlação entre duas variáveis quantitativas provenientes de uma população com uma distribuição normal, é a estatística que mais frequentemente se utiliza para medir o grau de associação entre duas variáveis (Marôco e Bispo, 2003).

**Teste de Kruskal Wallis**, é um teste não paramétrico utilizado para comparar as distribuições de duas ou mais variáveis, aplicam-se a variáveis de nível qualitativo. Este teste usa-se para testar a hipótese de igualdade no que refere a um parâmetro de localização. Permite ver se existem diferenças no pós-teste entre três ou mais condições experimentais, ou seja verificar se diferentes grupos funcionais têm a mesma perceção das práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa (Pestana e Gageiro, 2005).

Para a análise das entrevistas utilizou-se a análise dos discursos. Após a realização das entrevistas procedeu-se à sua transcrição, com o objetivo de selecionar e redigir a informação mais relevante, permitindo efetuar uma análise sucinta do pretendido. A informação transcrita foi objeto de análise de conteúdo, com vista a atingir conhecimento que permita infirmar as hipóteses de pesquisa. De acordo com Guerra (2006: 63) “a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos é narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com o recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”.

## 2.5 Breve Caraterização do Setor Segurador Português

Num ambiente de crescente competitividade, o papel da atividade seguradora tem vindo a adquirir cada vez mais uma maior importância na vida dos portugueses. A forma como o setor está organizado e desenvolve as suas atividades tem vindo a contribuir de forma decisiva para o aperfeiçoamento da vida das pessoas e das empresas, sendo um fator de desenvolvimento económico e empresarial (APS, 2013).

Em 2013 o mercado segurador português teve condicionantes de uma conjuntura económica desfavorável. A atividade Não Vida apresentou um decréscimo 3,1% refletindo a evolução da situação económica nacional, em particular nos ramos Acidentes de Trabalho e Ramo Automóvel. Contudo, o Ramo Doença (seguro de saúde) manteve uma evolução positiva, até Setembro de 2014 constatou-se um aumento de 2,8% face ao período homólogo do ano (ISP, 2014).

Atualmente já são cerca de dois milhões de portugueses que têm seguros de saúde, contratados por opção individual ou no contexto de regalias dadas pelas empresas como complemento de remuneração aos seus trabalhadores. Esta expansão deve-se essencialmente à necessidade de uma proteção suplementar em relação ao Serviço Nacional de Saúde e a acrescida confiança dos portugueses, o que de acordo com Vale (2014, n.p.) presidente da Associação Portuguesa de Seguros (APS), “no contexto de dificuldades que famílias e empresas atravessam só pode revelar a qualidade dos serviços prestados pelas seguradoras neste domínio e a perceção que os cidadãos atribuem a este seguro”.

A par de outros fatores, como a acumulação de capital e a inovação, a qualidade das empresas seguradoras é também um fator determinante para o progresso económico. Para Vale (2014, n.p.) “Se comparado com as estruturas produtivas portuguesas, o negócio segurador apresenta um conjunto de indicadores claramente mais favoráveis que outros setores de atividade dentro do sistema financeiro e, mesmo, da restante parte dos setores de serviços e indústria. Tem hoje em dia uma reputação sólida e é percebido cada vez mais como uma atividade que honra os compromissos assumidos”.

### 2.5.1 Caraterização dos RH – Ramo não Vida

A gestão de recursos humanos está enquadrada no Acordo Coletivo de Trabalho (Boletim do Trabalho e Emprego, 2012), negociado entre os sindicatos existentes no setor (Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora – STAS) e as entidades patronais. O CCT (Contrato Coletivo de Trabalho) regula as relações laborais do setor no que refere às condições de admissão de trabalhadores, atribuição de categoria profissional, avaliação de desempenho, formação profissional, regras de férias, dispensas ao serviço, segurança e saúde no trabalho, duração e organização dos tempos de trabalho, seguros, remunerações e outras remunerações (prémios de permanência e plano de poupança e reforma), promoções e progressão salarial (Boletim do Trabalho e Emprego, 2012).

O relatório “Pessoal da Atividade Seguradora”, elaborado pela Associação Portuguesa de Seguros (APS) divulgado em Dezembro de 2013, refere que no final de 2012 o número de trabalhadores da atividade seguradora do ramo não vida ascendia a 4.837. Um dos aspetos que se destaca nos dados recolhidos é o relativo equilíbrio entre o número de trabalhadores do género masculino (51,1%) e do género feminino (48,9%). No que respeita à estrutura etária dos trabalhadores, existe uma maior prevalência das classes etárias situadas no pico da vida ativa, representada nas classes etárias entre os 28 e os 54 anos, representando quase 85% do total de ativos. Dentro deste intervalo sobressai a classe etária entre os 37 e 45 anos, com mais de 36% do total de ativos (tabela 2).

**Tabela 2 – Estrutura de Trabalhadores por Sexo e Idade**

<b>Intervalo de Idade</b>	<b>Feminino 2012</b>	<b>Masculino 2012</b>	<b>Total 2012</b>
19-27	1,90%	1,3%	<b>3,2%</b>
28-36	13,5%	10,1%	<b>23,7%</b>
37-45	19,0%	17,3%	<b>36,2%</b>
46-54	10,4%	14,5%	<b>24,9%</b>
55-63	3,9%	7,7%	<b>11,6%</b>
64-72	0,1%	0,3%	<b>0,4%</b>
<b>Total</b>	<b>48,9%</b>	<b>51,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: APS (2013)

Um outro indicador a realçar é a antiguidade média no setor que atinge os 13,4 anos. Este dado, conjugado com a idade média dos trabalhadores e com a antiguidade média no setor de atividade, poderá ser indício da uma grande prevalência de mobilidade intrassetorial já que, em termos médios, grande parte da vida ativa dos atuais trabalhadores foi desenvolvida no próprio setor. Tal facto poderá estar relacionado com a capacidade de retenção de talentos por parte do setor segurador o que, em termos genéricos, pode ser sinal de um elevado grau de satisfação dos trabalhadores relativamente às condições e oportunidades oferecidas pelo setor, ao abrigo do CCT em vigor.

No que concerne às políticas de remuneração, estas estão reguladas no CCT e têm subjacente o enquadramento de um conjunto de carreiras profissionais na perspetiva de uma maior adequação à forma como a atividade profissional é desenvolvida. A reclassificação profissional dos trabalhadores está enquadrada em grupos profissionais, categorias, funções e bandas salariais (tabela 3).

**Tabela 3 - Grupos profissionais, categorias, funções e bandas salariais**

Grupo profissional	Categoria	Função diferenciadora	Banda salarial
Dirigente	Diretor	É o trabalhador que desenvolve atividades de âmbito estratégico, define políticas e objetivos operacionais, sendo da sua responsabilidade a correta aplicação das mesmas, podendo supervisionar áreas de negócio ou funcionais.	A
Gestor	Gestor Operacional	É o trabalhador que participa na decisão sobre objetivos operacionais, comerciais ou técnicos, define objetivos setoriais, normas e procedimentos, métodos de trabalho e objetivos individuais, podendo enquadrar funcionalmente outros trabalhadores ou equipas de trabalhadores	B
	Gestor técnico		
	Gestor operacional		
Técnico	Técnico	É o trabalhador que executa atividades de cariz técnico, como tal reconhecidas pela empresa, executando -as com autonomia e responsabilidades próprias, desenvolve ainda estudos, análises de situações técnicas e emissão de pareceres, suportados de modo sistemático por metodologias, instrumentos e processos de elevada complexidade que exigem formação académica e ou técnica específica, podendo ainda enquadrar funcionalmente uma equipa de técnicos.	C
Operacional	Coordenador operacional	É o trabalhador que executa e assume responsabilidade por atividades operacionais de natureza interna ou externa, com autonomia no âmbito dos poderes que lhe foram atribuídos expressamente pela empresa, enquadrando, por regra, equipas de trabalhadores do grupo profissional operacional	D
	Especialista operacional	É o trabalhador que executa atividades predominantemente de natureza comercial ou administrativa que exigem conhecimentos técnicos específicos da atividade seguradora.	E
	Assistente operacional	É o trabalhador que executa tarefas de apoio administrativo e ou de atendimento, com carácter regular, como tal reconhecidas pela empresa, de baixa complexidade, tendencialmente rotineiras, orientadas por procedimentos detalhados e instruções predefinidas.	F
Apoio	Auxiliar Geral	É o trabalhador que predominantemente executa tarefas de manutenção e ou de limpeza e ou de vigilância das instalações e ou de apoio logístico aos restantes serviços da empresa, podendo ainda enquadrar funcionalmente outros trabalhadores do grupo de apoio.	G

Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego (2012: 115)

Para Vale (2014), o setor dos seguros revela um importante interesse e investimento na formação dos seus trabalhadores, sendo prática corrente a participação em ações internas de atualização e de formação com cariz específico e altamente qualificado. De acordo com o Presidente da APS (2014) no período recente assistiu-se a um reforço da qualificação dos recursos humanos, a maioria dos trabalhadores no setor apresenta uma formação secundária e pós-secundária, e tem havido um aumento dos trabalhadores em funções específicas em detrimento dos administrativos e auxiliares.

Neste quadro, e de acordo com a análise da tabela 4, verifica-se que em 2012 a distribuição dos trabalhadores por categoria, no ramo não vida, assenta no desenvolvimento de funções com responsabilidade de gestão, funções de carácter eminentemente técnico e funções de coordenação de pessoas (o que corresponde a um total 2428 trabalhadores, comparativamente aos 2409 trabalhadores com funções de carácter administrativo e auxiliares).

No que se refere às políticas de remuneração (tabela 4), pode inferir-se que os diretores pelo poder de decisão, e pela responsabilidade que lhes é atribuída, tendem a auferir uma remuneração superior comparativamente aos restantes trabalhadores com cargos mais baixos.

Da análise efetuada aos suplementos atribuídos verifica-se que segundo os dados da APS (2013) em termos salariais, no final de 2012, o valor do ordenado efetivo médio mensal situava-se nos 2.062€.

**Tabela 4 – Número de Trabalhadores e Massa Salarial por Categoria em 2012**

AMOSTRA						
95,5%						
Categoria	Valor Médio Mensal					
	Número de Trabalhadores	Ordenado Base	IHT	Prémios de Antiguidade	Anteriores Suplementos	Ordenado Efetivo
Diretor	160	2.266 €	445 €	210 €	304 €	6.220 €
Gestor Comercial	159	1.648 €	304 €	211 €	182 €	3.356 €
Gestor Técnico	215	1.772 €	382 €	176 €	251 €	3.669 €
Gestor Operacional	206	1.685 €	347 €	231 €	139 €	3.359 €
Técnico	869	1.297 €	190 €	121 €	113 €	2.157 €
Coordenador Operacional	819	1.220 €	151 €	190 €	90 €	2.02 €
Especialista Operacional	2312	1.023 €	48 €	86 €	48 €	1.40 €
Assistente Operacional	58	861 €	15 €	28 €	27 €	1.035 €
Auxiliar Geral	39	872 €	58 €	127 €	0 €	1.295 €
<b>Total</b>	<b>4837</b>	<b>1.225 €</b>	<b>140 €</b>	<b>128 €</b>	<b>118 €</b>	<b>2.062 €</b>

Fonte: APS (2013)

Por fim, de destacar o dinamismo registado em 2012 ao nível da movimentação de pessoal na atividade seguradora, com perto de 200 admissões e um número relativamente reduzido de rescisões (pouco mais de 100). O presidente da APS defende que o setor tem mantido, nos últimos cinco anos, praticamente o mesmo nível de emprego direto nas companhias de seguros. Todavia os requisitos para integrar uma carreira nesta área têm vindo a sofrer alterações, nomeadamente no que refere às qualificações dos novos profissionais, sendo que a formação superior já é uma exigência base (Vale, 2014).

### III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

#### 3.1 O Inquérito por Questionário

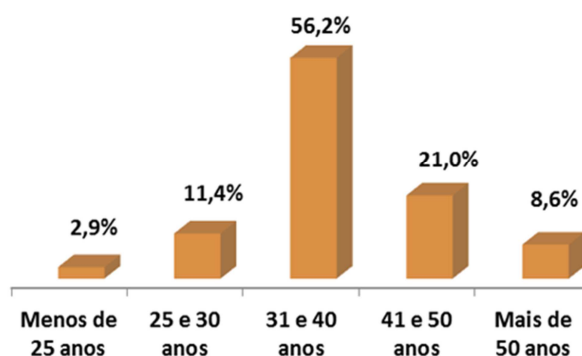
Para efeitos de análise e discussão dos resultados dos inquéritos, tivemos em consideração os objetivos da presente investigação. As questões do inquérito por questionário tiveram por objetivo avaliar a perceção dos respondentes sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela organização, os dados foram tratados de acordo com os procedimentos anteriormente referidos através dos programas SPSS e Excel.

##### 3.1.1 Caraterização sociodemográfica dos inquiridos

O inquérito por questionário foi enviado, por email, a 137 trabalhadores de seguros do quadro efetivo que estavam afetos (à data de aplicação do questionário) aos centros de custo da empresa. Responderam ao inquérito 105 trabalhadores. Todos os campos de resposta foram preenchidos o que possibilitou uma análise integral dos dados. Dos 105 respondentes, 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino.

O gráfico seguinte ilustra a distribuição dos respondentes por grupo etário. Verifica-se que existe uma maior prevalência nas classes etárias entre os 31 e os 40 anos, representando 56,2% do total dos respondentes.

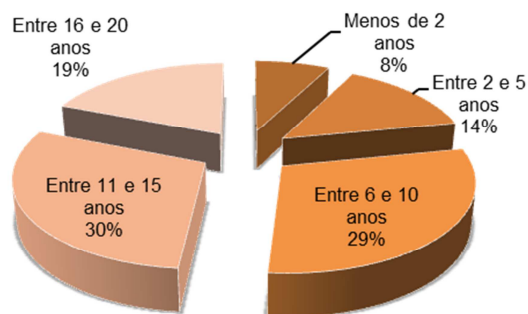
Gráfico 1 – Distribuição dos Respondentes por Grupo Etário



Fonte: Inquérito por questionário

No que refere à antiguidade na empresa (gráfico 2), verifica-se que dos respondentes que trabalham na empresa, 30% têm uma antiguidade entre 11 e 15 anos, seguidamente temos 29% dos inquiridos com uma antiguidade entre os 6 e 10 anos, 19% entre os 16 e 20 anos, seguidos de 14% dos respondentes com uma antiguidade entre os 2 e 5 anos. Com menos de 2 anos de antiguidade na empresa temos 8% dos inquiridos, o que corresponde a apenas 3 indivíduos.



**Gráfico 2 – Distribuição dos Respondentes por Antiguidade na Empresa**

Fonte: Inquérito por questionário

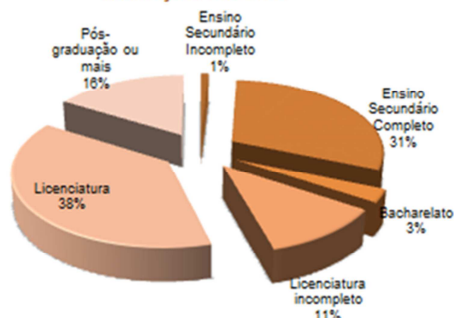
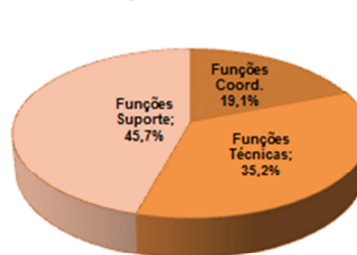
Pela análise da tabela 5, verifica-se que dos indivíduos com mais antiguidade na empresa (entre 16 e 20 anos) a maioria têm uma idade superior a 40 anos (45% entre os 41 e 50 anos e 40% mais de 50 anos). Nas antiguidades entre os 2 e 15 anos a idade que prevalece é claramente entre os 31 e 40 anos de idade.

**Tabela 5 – Distribuição dos Respondentes por Idade vs Antiguidade na Empresa**

		Antiguidade na Empresa				
		Menos de 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Entre 16 e 20 anos
IDADE	Menos de 25	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Entre 25 e 30	25,0%	20,0%	22,6%	0,0%	0,0%
	Entre 31 e 40	25,0%	73,3%	64,5%	74,2%	15,0%
	Entre 41 e 50	12,5%	6,7%	9,7%	25,8%	45,0%
	Mais de 50 anos	0,0%	0,0%	3,2%	0,0%	40,0%

Fonte: Inquérito por questionário

No que respeita às habilitações literárias (gráfico 3), conclui-se que a maioria dos respondentes possuem licenciatura completa (38%) correspondendo a 40 inquiridos, 16% possuem pós graduação ou mais, 31% possuem o ensino secundário completo e apenas 1% dos inquiridos possui o ensino secundário incompleto.

**Gráfico 3 - Distribuição dos Respondentes HABILITAÇÕES LITERÁRIAS****Gráfico 4 - Distribuição dos Respondentes Grupo Funcional**

Fonte: Inquérito por Questionário

No que concerne ao exercício de funções por grupo funcional, de acordo com análise do gráfico 4, verifica-se que os respondentes repartem-se maioritariamente pelas funções de suporte com 45,7% (48), funções técnicas com 35,2% (37) e funções de coordenação com 19,1% (20). Estes dados estão em linha de orientação com a informação do relatório “Pessoal da Atividade Seguradora” (2013) no que refere à distribuição dos trabalhadores por categoria, no ramo não vida.

As funções desempenhadas na Empresa A inserem-se nos grupos funcionais de coordenação, técnicas e suporte. Ao analisarmos a distribuição de habilitações por grupo funcional verifica-se (tabela 6) que as funções de coordenação e técnicas são na sua maioria desempenhadas por indivíduos licenciados, 70% e 73% respetivamente. A situação oposta caracteriza os indivíduos que exercem funções de suporte, já que na sua maioria (66,7%) tem habilitações ao nível do ensino secundário.

**Tabela 6 – Habilitações Académicas por Grupo funcional**

	Ensino Secundário Incompleto	Ensino Secundário Completo	Bacharelato	Universitário incompleto	Universitário completo / Licenciatura	Pós-graduação ou mais
Funções de Coordenação	0,0%	15,0%	0,0%	15,0%	45,0%	25,0%
Funções Técnicas	2,7%	10,8%	8,1%	5,4%	54,1%	18,9%
Funções de Suporte	0,0%	52,1%	0,0%	14,6%	22,9%	10,4%

Fonte: Inquérito por questionário

Ainda neste contexto, conforme se pode verificar na tabela 7, os respondentes que exercem funções de coordenação são os que têm uma maior antiguidade na organização, entre os 16 e 20 anos, e os trabalhadores que estão afetos às funções de suporte são os que têm uma menor antiguidade. A análise geral destes dados sugere que os trabalhadores que possuem mais habilitações e com maior antiguidade são os que exercem cargos com maior complexidade que exigem formação académica e ou técnica específica.

**Tabela 7 – Antiguidade na Empresa por Grupo funcional**

	Funções de Coordenação	Funções Técnicas	Funções de Suporte
Menos de 2 anos	5,0%	5,4%	10,4%
Entre 2 e 5 anos	15,0%	10,8%	16,7%
Entre 6 e 10 anos	10,0%	29,7%	37,5%
Entre 11 e 15 anos	30,0%	32,4%	27,1%
Entre 16 e 20 anos	40,0%	21,6%	8,3%

Fonte: Inquérito por questionário

### 3.1.2 Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Este ponto tem como objetivo caracterizar as percepções que os trabalhadores têm das práticas de gestão de recursos humanos da empresa. Os dados extraídos do inquérito por questionário procuraram aferir, quantitativamente, o grau de concordância dos respondentes de acordo com uma escala de Likert, cujas respostas estão classificadas de 1 a 5, onde 1 = Discordo Totalmente (DT), 2 = Discordo (D), 3 = Não Concordo nem Discordo (NC/ND), 4 = Concordo (C) e 5 = Concordo Totalmente (CT).

No estudo foram medidas as sete práticas de gestão de recursos humanos com trinta e cinco variáveis, tendo-se utilizado o Alpha de Cronbach para a verificação da consistência interna do Grupo de variáveis (Pestana e Gageiro, 2005).

**Tabela 8 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos Percecionadas**

	N.º Variáveis	Média	$\alpha$ de Cronbach
<b>Práticas de GRH Global</b>	<b>35</b>	<b>3,7</b>	<b>0,81</b>
Segurança de Emprego	2	3,7	0,51
Avaliação de Desempenho	6	3,8	0,86
Remuneração	4	3,8	0,73
Oportunidades de Carreira	9	3,5	0,89
Oportunidades de Formação	4	3,7	0,91
Oportunidades de Participação	4	3,8	0,84
Acesso à Informação	6	3,9	0,90

**Fonte:** Inquérito por Questionário

Pela análise da tabela 8, com exceção da dimensão “Segurança de Emprego”, verifica-se uma boa consistência interna. De destacar a prática “Oportunidades de Formação” que apresenta o valor de  $\alpha$  Cronbach mais elevado (0,91), seguidamente o “Acesso à Informação” (0,90) e as “Oportunidades de Carreira” (0,89). De acordo com Pestana e Gageiro (2005) pode dizer-se que as escalas apresentam valores para o coeficiente de  $\alpha$  Cronbach com uma boa consistência interna (0,81).

Paralelamente verifica-se que relativamente às práticas de GRH os valores médios globais são bastante satisfatórios (3,7), variando as médias das dimensões entre 3,5 para as práticas de “Oportunidade de Carreira” e 3,9 para o “Acesso à Informação” (tabela 8).

### 3.1.2.1 Segurança de Emprego

Pela análise da tabela 9, podemos constatar que existe uma percepção global favorável dos trabalhadores de seguros no que refere à “segurança no emprego”, já que 45,7% dos respondentes concorda e 27,6% concorda totalmente com esta afirmação.

**Tabela 9 – Segurança de Emprego**

	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Permitem-me ter segurança no emprego	1,0%	3,8%	21,9%	45,7%	27,6%	105	4,0	0,8
Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido(a)	11,4%	20,0%	17,1%	28,6%	22,9%	105	3,3	1,3

Fonte: Inquérito por Questionário

Esta afirmação coaduna-se com as práticas de gestão de recursos humanos adotadas no setor segurador e pela Empresa A no que refere à “segurança no emprego”. Ao analisarmos o ponto 3.2.4.1 deste trabalho verifica-se que 99% dos seus trabalhadores têm um contrato sem termo. Pfeffer (1998) refere que as empresas que promovem práticas de segurança de emprego junto dos seus trabalhadores revelam maiores índices de envolvimento.

Adicionalmente, pode verificar-se que 51,5% dos respondentes concordam com a possibilidade de frequentar um programa de integração aquando a admissão na empresa. Informação que está em consonância com o descrito no Manual e Acolhimento e Integração (Empresa A, 2013) já que quando um trabalhador inicia funções ou muda de funções na empresa beneficia de um programa de acolhimento, com uma duração e conteúdo variáveis. Pfeffer (1998) defende que um programa de integração adequado revela-se um excelente contributo no envolvimento dos trabalhadores com a organização e com a função.

Ainda assim, importa refletir sobre a percepção de 31,4% dos respondentes que discordaram e discordaram totalmente com a afirmação “*permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido(a)*” (tabela 9). Numa análise mais detalhada verifica-se que os indivíduos com uma maior antiguidade na organização (tabela 10) são os que apresentam uma menor percepção desta variável. Dado que a Empresa A foi constituída em 2007, esta constatação poderá estar associada ao processo de transferências de trabalhadores provenientes de empresas do Grupo segurador que, na altura da aplicação do inquérito por questionário, integravam os órgãos de estrutura da Companhia.

**Tabela 10 – Programa de Integração por Antiguidade na Empresa**

Permitem-me ter Segurança de Emprego	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)
Menos de 25 anos	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Entre 25 e 30 anos	0,0%	0,0%	8,3%	25,0%	66,7%
Entre 31 e 40 anos	0,0%	0,0%	22,0%	52,5%	25,4%
Entre 41 e 50 anos	4,5%	0,0%	22,7%	54,5%	18,2%
Mais de 50 anos	0,0%	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%

Fonte: Inquérito por Questionário

### 3.1.2.2 Avaliação de Desempenho

Os resultados médios obtidos na análise das variáveis inerentes à “avaliação de desempenho” (3,8) revelam que os trabalhadores têm uma perceção favorável sobre o modelo utilizado na organização. No que refere às práticas de “avaliação de desempenho”, pela análise da tabela 11, verifica-se que a variável que se apresenta acima da média do grupo das restantes variáveis é a possibilidade dada aos trabalhadores de terem uma entrevista de avaliação (4,3). Este resultado poderá estar associado ao facto da entrevista de avaliação final, ser uma das fases obrigatórias do modelo de gestão de desempenho da Empresa.

**Tabela 11 – Avaliação de Desempenho**

Na Empresa em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho	3,8%	8,6%	15,2%	42,9%	29,5%	105	3,8	1,1
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho	3,8%	7,6%	24,8%	41,9%	21,9%	105	3,7	1,0
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela	2,9%	11,4%	22,9%	34,3%	28,6%	105	3,7	1,0
Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho	3,8%	7,6%	36,2%	35,2%	17,1%	105	3,5	1,0
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho	1,9%	0,0%	1,9%	55,2%	41,0%	105	4,3	0,7
Recebo com regularidade feedback sobre o meu desempenho	1,9%	5,7%	32,4%	43,8%	16,2%	105	3,7	0,9

Fonte: Inquérito por Questionário

Em paralelo, verifica-se que o item menos valorizado pelos indivíduos é a “integração da auto avaliação na avaliação do desempenho” (3,5). Ainda que o modelo da empresa (Empresa, 2010) preveja que os trabalhadores realizem a sua auto avaliação (de modo a preparem-se para a entrevista de avaliação final), este procedimento não é obrigatório. A hierarquia poderá, ou não, como preliminar desta avaliação, convidar o trabalhador a realizar a sua auto avaliação a qual, no decurso da entrevista é alterada ou validada pela hierarquia.

Outra das variáveis que importa analisar é a percepção dos trabalhadores sobre a possibilidade de recorrerem da avaliação final quando não concordam com ela. Pela análise dos resultados, 62,9 % dos inquiridos concordam e concordam totalmente com essa possibilidade. De acordo com o modelo implementado na Empresa, sempre que subsista discordância em relação à avaliação, o trabalhador tem de fundamentar a sua discordância no campo reservado para o efeito, podendo ainda, se assim o entender, anexar o formulário relativo à sua auto avaliação (Empresa, 2010).

Embora o processo de feedback regular aos trabalhadores não esteja formalizado na Empresa, pela análise dos resultados da variável *“recebo com regularidade feedback sobre o meu desempenho”* pode-se inferir que a prática de dar feedback está presente no contexto da companhia, uma vez que 60% dos inquiridos concorda e concorda totalmente com essa afirmação. Kaplan e Nortan (1997) referem que este procedimento promove a melhoria do desempenho, o aumento da produtividade e motivações individuais. Caetano (2008) acrescenta que através do feedback regular, o processo de gestão de desempenho, permite diagnosticar os problemas numa fase inicial e orienta a tomada de ações corretivas.

No que refere à análise por grupo funcional (tabela 12), realce para a importância da avaliação de desempenho com base na concretização dos objetivos atribuída pelos trabalhadores com funções de chefia e funções técnicas (100% e 78,4% respetivamente). Paralelamente, os trabalhadores com funções de suporte são os que têm uma percepção mais moderada (56,3%).

Posteriormente procurou-se verificar se os trabalhadores afetos aos grupos funcionais de coordenação, técnicos e de suporte têm percepções diferentes no que respeita à clareza dos critérios de avaliação. A correlação dos dados evidencia que os trabalhadores que exercem funções de chefia e funções técnicas são os que mais valorizam a clareza dos critérios de avaliação (75% e 73% respetivamente). Os trabalhadores que exercem funções de suporte, ainda que seja favorável, têm uma percepção mais baixa (52,1%).

**Tabela 12 - Concretização de Objetivos por Grupo Funcional**

Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização dos objetivos	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)
Funções de Coordenação	0,0%	0,0%	0,0%	65,0%	35,0%
Funções Técnicas	5,4%	8,1%	8,1%	51,4%	27,0%
Funções de Suporte	4,2%	12,5%	27,1%	27,1%	29,2%

**Tabela 13 – Clareza nos Critérios de Avaliação por Grupo Funcional**

Clareza dos Critérios de Avaliação de Desempenho	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/NE)	4 (C)	5 (CT)
Funções de Coordenação	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%
Funções Técnicas	0,0%	10,8%	16,2%	51,4%	21,6%
Funções de Suporte	2,1%	6,3%	39,6%	31,3%	20,8%

Fonte: Inquérito por Questionário

Embora o modelo seja aplicável às diversas funções, existem adaptações nos critérios de avaliação e nos perfis de competências consideradas para os três grupos funcionais. O peso dos objetivos e das competências (igual a 100%) na avaliação final do trabalhador está relacionado com o grupo funcional em que o trabalhador está integrado. Para os trabalhadores com funções de coordenação e técnicas o peso dos objetivos é de 70% (primeiras linhas) a 50% (segundas e terceiras linhas) respetivamente, já para os trabalhadores com funções de suporte, o peso dos objetivos corresponde a 30%. Para se apurar a nota final da avaliação do desempenho é efetuado o cálculo de uma média ponderada entre os objetivos e competências.

As diferenças de perceções dos grupos funcionais de coordenação e técnicos relativamente aos grupos de suporte parecem dever-se às diferentes ponderações atribuídas aos objetivos e às competências. A avaliação dos resultados geralmente é efetuada de forma objetiva, comparando-se os resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas, e a avaliação dos comportamentos ou competências manifestadas pelo trabalhador, envolve alguma subjetividade na medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado (Caetano, 2008).

### 3.1.2.3 Práticas de Remuneração

No que refere às “práticas de remuneração”, pela análise dos resultados (tabela 14), constata-se que os trabalhadores não têm uma perceção clara de ter uma remuneração compatível com a oferecida no setor segurador (3,0). Neste quadro Pfeffer (1998) argumenta que quando os salários são comparativamente baixos, aos praticados pelo mercado, e se existe falta de incentivos que reconheça o alcance do desempenho da empresa, as pessoas mais qualificadas tendem a abandonar a empresa.

**Tabela 14 – Práticas de Remuneração**

Na Empresa em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Oferecem-me uma remuneração compatível com as minhas competências e habilitações.	5,7%	27,6%	37,1%	26,7%	2,9%	105	2,9	0,9
Preocupam-se em oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado para a minha função.	4,8%	22,9%	40,0%	27,6%	4,8%	105	3,0	0,9
Permitem-me ter alguns benefícios (descontos/protocolos, seguro de saúde, seguro de vida, ações, etc.).	0,0%	0,0%	1,0%	39,0%	60,0%	105	4,6	0,5
Permitem-me receber prémios monetários (prémios /incentivos, comissões, etc.) com base no meu desempenho	3,8%	11,4%	20,0%	37,1%	27,6%	105	3,7	1,1

Fonte: Inquérito por Questionário

Contudo, importa salientar a valorização acima da média (3,8) por parte dos inquiridos no que refere ao acesso a alguns benefícios, que apresenta valores médios de 4,6. De acordo com a Diretora de RH, este facto poderá estar associado às iniciativas que têm vindo a ser adotadas pela organização, que vão para além do previsto no contrato coletivo de trabalho no setor, no sentido de aumentar a satisfação dos trabalhadores.

Para além da Empresa A aplicar a remuneração baseada na função (através do enquadramento das bandas salariais) existe uma separação clara da remuneração funcional e da remuneração de incentivos baseados no desempenho dos trabalhadores, procedimento que os inquiridos valorizam em média 3,7.

A adoção de pagamento de prémios de incentivos por parte da empresa pode ser justificada pelo impacto estratégico, uma vez que pode contribuir para uma melhoria no desempenho do trabalhador. A tendência crescente para a adoção de prémios de incentivos é considerada na literatura, como uma prática competitiva de remuneração cuja atribuição está dependente do desempenho dos trabalhadores, das equipas e/ou empresas (Esteves, 2008).

Através da correlação entre a variável atribuição de prémios monetários e os três grupos funcionais (tabela 15), verifica-se que a perceção do acesso a prémios monetários baseados no desempenho individual é menor nos trabalhadores que estão afetos a funções de suporte (56,3%). Já os trabalhadores com funções de coordenação e os trabalhadores com funções técnicas concordam e concordam totalmente que recebem prémios monetários com base no desempenho, 80% e 67,6% respetivamente. De acordo com a informação disponibilizada no Relatório de Contas da Empresa A (2013a), a remuneração variável dos trabalhadores está em consonância com a componente fixa da remuneração atendendo ao desempenho, às responsabilidades e às funções de cada trabalhador.

**Tabela 15 – Atribuição de Prémios Monetários por Grupo Funcional**

Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho/incentivos, comissões, etc) com base no meu desempenho	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)
Funções de Coordenação	0,0%	10,0%	10,0%	50,0%	30,0%
Funções Técnicas	8,1%	2,7%	21,6%	45,9%	21,6%
Funções de Suporte	2,1%	18,8%	22,9%	25,0%	31,3%

Fonte: Inquérito por Questionário

Camara *et al.*, (1997) sublinham a importância de se estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo a que cada trabalhador seja remunerado de acordo com a importância do grupo profissional em que está integrado e que, adicionalmente, seja recompensado de forma adequada pelo seu desempenho profissional.



Adicionalmente, ao analisarmos o Manual de Gestão de Desempenho da Empresa A (2010) verificamos que existem diferenças nas práticas de remuneração por incentivos de acordo com a função que o trabalhador exerce. O peso dos prémios associados ao desempenho está associado ao grupo funcional que o colaborador está afeto, sendo superior nas funções de coordenação e técnicas. Este facto vem corroborar a visão partilhada por Lepak e Snell (1999) que consideram que as empresas ao envolverem os trabalhadores nucleares estão a promover a lealdade e o desempenho por parte dos mesmos na consecução da estratégia da organização.

### 3.1.2.4 Oportunidades de Carreira

Passando à análise de “Oportunidades de Carreira”, os critérios privilegiados pela Empresa para a progressão na carreira têm subjacente o desempenho e as competências dos trabalhadores. Os resultados (tabela 16) evidenciam que os itens mais valorizados pelos inquiridos (concordo e concordo totalmente) são: a associação das oportunidades de progressão ao desempenho (66,7%), a autonomia para a função (64,8%) e a delegação de responsabilidades (62,9%).

**Tabela 16 – Oportunidades de Carreira**

<i><b>Na Empresa em que trabalho, as práticas de GRH:</b></i>	<b>Escala</b>					N	Média	Desvio Padrão
	<b>1 (DT)</b>	<b>2 (D)</b>	<b>3 (NC/ND)</b>	<b>4 (C)</b>	<b>5 (CT)</b>			
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho	0,0%	7,6%	25,7%	47,6%	19,0%	105	3,8	0,8
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências	3,8%	19,0%	27,6%	31,4%	18,1%	105	3,4	1,1
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade	2,9%	8,6%	51,4%	26,7%	10,5%	105	3,3	0,9
Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas	1,0%	7,6%	36,2%	39,0%	16,2%	105	3,6	0,9
Possuem um plano de carreira/progressão claramente definido e conhecido por todos	3,8%	3,8%	38,1%	44,8%	9,5%	105	3,5	0,9
Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira	3,8%	14,3%	39,0%	30,5%	12,4%	105	3,3	1,0
Tenho a autonomia necessária para a função que exerço	0,0%	10,5%	24,8%	38,1%	26,7%	105	3,8	1,0
Os meus superiores hierárquicos delegam em mim responsabilidade que me permite evoluir profissionalmente	0,0%	11,4%	25,7%	37,1%	25,7%	105	3,8	1,0
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira	0,0%	14,3%	39,0%	41,9%	4,8%	105	3,4	0,8

**Fonte:** Inquérito por Questionário

Segundo Cardoso (2011) para as empresas conseguirem manter trabalhadores motivados e acreditar nos propósitos que se pretendem atingir há que ser exigente quanto aos resultados, e sempre que possível delegar tarefas, dar autonomia para decidir, sobre a forma como a equipa deverá realizar as respetivas tarefas.

Outra das variáveis analisadas nesta dimensão é a perceção favorável (55,2%) dos trabalhadores no que se refere às oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas, afirmação que está em concordância com o procedimento adotado pela Empresa A.

Importa também analisar as perceções menos favoráveis dos trabalhadores sobre as oportunidades de evolução na carreira (42,9%), a possibilidade de apresentarem formalmente as suas aspirações de carreira (46,7%), e as oportunidades de progressão associadas às competências (49,5%).

Esta analogia de perceções menos favoráveis poderá estar associada ao facto da empresa não equacionar a progressão de carreira como movimentação vertical, mas com o conceito de carreira em ziguezague em que os profissionais circulam entre diferentes funções, em movimentações laterais, o que lhes permite ter uma visão mais global do negócio, ganhar novas competências e só muito gradualmente são promovidos na empresa (Camara *et al.*, 1997). As importâncias médias das variáveis inerentes à progressão de carreira indicam uma valorização do desempenho na ascensão na carreira, em detrimento da antiguidade, claramente a modalidade menos valorizada por algumas empresas (Cordeiro, 2008).

### **3.1.2.5 Oportunidades de Formação**

Quanto à dimensão “oportunidades de formação”, existe um conjunto formado pelas variáveis “aquisição de conhecimentos para o desempenho da função,” investimento na formação profissional” e “participação em eventos e formação externas” cujo indicador de consistência interna é bastante elevado com um *Alfa de Cronbach* = 0.91 (Pestana e Gageiro, 2005). Estas variáveis remetem para a boa perceção dos inquiridos no que refere às “oportunidades de formação” (tabela 17), indo ao encontro de Pfeffer (1998), o qual defende que as organizações de elevado desempenho promovem a formação adequada à função que os trabalhadores exercem, contribuindo assim para o desenvolvimento das suas competências.

**Tabela 17 – Oportunidades de Formação**

<b>Na Empresa em que trabalho, as práticas de GRH:</b>	<b>Escala</b>					<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
	<b>1 (DT)</b>	<b>2 (D)</b>	<b>3 (NC/ND)</b>	<b>4 (C)</b>	<b>5 (CT)</b>			
Demonstram que a organização investe na minha formação profissional	1,9%	10,5%	25,7%	37,1%	24,8%	105	3,7	1,0
Permite-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual	1,9%	8,6%	28,6%	25,7%	35,2%	105	3,8	1,1
Permite-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função	1,9%	14,3%	25,7%	40,0%	18,1%	105	3,6	1
Investem no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos e formação externos	3,8%	7,6%	26,7%	34,3%	27,6%	105	3,7	1,1

Fonte: Inquérito por Questionário

No tratamento da questão relativa ao investimento da organização na formação profissional, os resultados são apresentados em intervalos de idades (tabela 18), constatando-se nesta base uma dispersão entre os vários intervalos. Verifica-se que, em média mais de 55% dos trabalhadores concordam com a prática adotada na organização, ainda que os trabalhadores com menos de 25 anos são os que apresentam um valor mais elevado (100%). Esta evidência está enquadrada dentro daquilo que é expectável, uma vez que os indivíduos mais jovens e com menor antiguidade na organização são os que normalmente frequentam mais ações de formação, nomeadamente a frequência de cursos de formação que visem o desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados com o setor de atividade, e o conhecimento técnico especializado, como sejam as aplicações informáticas, processos e procedimentos de trabalho adotados pela empresa.

**Tabela 18 – Investimento na Formação Profissional por Grupo Etário**

<b>Demonstram que a Organização Investe na minha formação profissional</b>	<b>Escala</b>				
	<b>1 (DT)</b>	<b>2 (D)</b>	<b>3 (NC/ND)</b>	<b>4 (C)</b>	<b>5 (CT)</b>
Menos de 25 anos	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
Entre 25 e 30 anos	0,0%	8,3%	8,3%	41,7%	41,7%
Entre 31 e 40 anos	3,4%	6,8%	32,2%	42,4%	15,3%
Entre 41 e 50 anos	0,0%	18,2%	22,7%	27,3%	31,8%
Mais de 50 anos	0,0%	22,2%	22,2%	22,2%	33,3%

Fonte: Inquérito por Questionário

De acordo com a reflexão acima referida, importa analisar a perceção dos inquiridos por antiguidade na empresa. A este nível verifica-se (tabela 19) que são os inquiridos com menos de 2 anos e entre os 2 e 5 anos que têm uma perceção mais favorável (87,5% dos inquiridos com uma antiguidade inferior a 2 anos, concordam e concordam totalmente com o investimento da empresa na formação profissional e 86,7% dos inquiridos entre os 2 e 5 anos de antiguidade concordam e concordam totalmente com essa afirmação).

**Tabela 19 – Investimento na Formação Profissional por Antiguidade na Empresa**

<i>Demonstram que a Organização Investe na minha formação profissional</i>	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)
Menos de 2 anos	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%
Entre 2 e 5 anos	0,0%	6,7%	6,7%	46,7%	40,0%
Entre 6 e 10 anos	6,5%	9,7%	22,6%	41,9%	19,4%
Entre 11 e 15 anos	0,0%	6,5%	45,2%	32,3%	16,1%
Entre 16 e 20 anos	0,0%	25,0%	20,0%	25,0%	30,0%

Fonte: Inquérito por Questionário

**3.1.2.6 Oportunidades de Participação**

Relativamente às “oportunidades de participação”, de acordo com a tabela 20, mais de metade dos inquiridos afirmam ter essa possibilidade, apresentando maior expressão (concordo e concordo totalmente) a perceção que os inquiridos têm na participação na definição dos objetivos de trabalho (70,5%) e a participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas (68,6%). Neste contexto, poderá concluir-se que a Empresa A opta por um processo decisório descentralizado, uma vez que os trabalhadores são estimulados a tomar decisões. Conforme vamos analisar mais à frente a Empresa desenvolve um conjunto de práticas que potenciam a apresentação de ideias e sugestões de melhoria por parte dos trabalhadores, o que aumenta a sua satisfação e produtividade (Pfeffer, 1998).

**Tabela 20 – Oportunidades de Participação**

<i>Na Empresa em que trabalho, as práticas de GRH:</i>	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação	0,0%	8,6%	28,6%	46,7%	16,2%	105	3,7	0,8
Permitem-me participar em reuniões de equipa para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização	0,0%	5,7%	30,5%	45,7%	18,1%	105	3,8	0,8
Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho	1,0%	9,5%	19,0%	49,5%	21,0%	105	3,8	0,9
Estimulam a minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas	0,0%	9,5%	21,9%	44,8%	23,8%	105	3,8	0,9

Fonte: Inquérito por Questionário

Os resultados da tabela 21 mostram que existem diferenças na perceção dos inquiridos por Grupo funcional. Conclui-se que são sobretudo os quadros de coordenação e os trabalhadores com funções técnicas que mais consideram participar na definição dos seus objetivos de trabalho, respetivamente 100% e 81% (concordam e concordam totalmente). Os trabalhadores com funções de suporte são os que sentem ter menos possibilidade de participar (apenas 50% concorda e concorda totalmente).

**Tabela 21 – Participação na definição dos objetivos de trabalho, por Grupo funcional**

<i>Permitem-me participar nos meus objetivos de trabalho</i>	<b>Escala</b>				
	<b>1 (DT)</b>	<b>2 (D)</b>	<b>3 (NC/ND)</b>	<b>4 (C)</b>	<b>5 (CT)</b>
Funções de Coordenação	0,0%	0,0%	0,0%	65,0%	35,0%
Funções Técnicas	2,7%	2,7%	13,5%	54,1%	27,0%
Funções de Suporte	0,0%	18,8%	31,3%	39,6%	10,4%

**Fonte:** Inquérito por Questionário

Esta situação poderá ser justificada pelo estilo de liderança da hierarquia que poderá envolver, ou não, neste processo todos os trabalhadores do seu órgão de estrutura. A este propósito Covey, Huling, McChesney, (2012) fundamentam que uma liderança eficaz passa por influenciar, motivar, promover o empenhamento dos trabalhadores a fim de contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações a que pertencem.

Os objetivos de órgão de estrutura são definidos pelo responsável e desdobrados em cascata até ao nível de responsável de setor, sendo que os restantes trabalhadores partilham os objetivos que façam sentido para a sua função (Empresa, 2010).

Estes pressupostos conjugados são relevantes e devem ser considerados pela gestão da Empresa A, pois segundo Bilhim (2004) o envolvimento e participação dos trabalhadores na definição dos objetivos promovem comportamentos de responsabilidade e compromisso na concretização dos objetivos definidos.

### **3.1.2.7 Acesso à Informação**

No que concerne ao “acesso à informação” (tabela 22), as afirmações com maior representatividade (que se encontram acima da média 3,9) são a existência de canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (4,1) e a divulgação de informações importantes para o bom desempenho da função (4,0). Já a possibilidade de ter a informação regular sobre a estratégia da empresa e a situação económico-financeira da organização (3,8), bem como a perceção de existir uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias áreas da empresa (3,7), são as variáveis que têm uma classificação abaixo da média.

Tabela 22 – Acesso à Informação

Na Empresa em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	Média	Desvio Padrão
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)			
Permite-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da organização	1,0%	6,7%	27,6%	42,9%	21,9%	105	3,8	0,9
Permite-me ter informação regular sobre as estratégias da organização	0,0%	5,7%	24,8%	52,4%	17,1%	105	3,8	0,8
Permite-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da organização	0,0%	4,8%	21,9%	55,2%	18,1%	105	3,9	0,8
Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas,	0,0%	2,9%	22,9%	47,6%	26,7%	105	4,0	0,8
Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias áreas da Empresa	0,0%	11,4%	22,9%	52,4%	13,3%	105	3,7	0,8
Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis, etc.).	1,9%	4,8%	15,2%	34,3%	43,8%	105	4,1	1,0

Fonte: Inquérito por Questionário

A associação entre as perceções favoráveis (concordo e concordo totalmente) de acesso à informação, nomeadamente a informação regular sobre acontecimentos importantes da empresa (73,3%) e a existência de canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (78,1%), pode ser interpretada como um contributo positivo na satisfação dos trabalhadores. A este nível já Pfeffer (1998) concluiu que a partilha de informação transmite, aos trabalhadores, a mensagem de que a empresa confia neles.

A análise da tabela 23, revela também que os trabalhadores com funções de coordenação e os trabalhadores com funções técnicas são os que mais concordam e concordam totalmente que possuem o acesso à informação sobre a estratégia da organização, respetivamente 90% e 81,1%.

Tabela 23 – Acesso à Informação sobre a estratégia da organização por Grupo funcional

Permite-me ter informação regular sobre as estratégias da organização	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)
Funções de Coordenação	0,0%	0,0%	10,0%	65,0%	25,0%
Funções Técnicas	0,0%	5,4%	13,5%	59,5%	21,6%
Funções de Suporte	0,0%	8,3%	39,6%	41,7%	10,4%

Fonte: Inquérito por Questionário

Ainda neste contexto (tabela 24), são também os trabalhadores com funções de coordenação e os trabalhadores com funções técnicas os que mais concordam e concordam totalmente com a afirmação “*Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da organização*” respetivamente 85% e 75,7%. Já os trabalhadores com funções de suporte têm uma perceção mais baixa (47,9%).

**Tabela 24 – Acesso à Informação sobre a situação económico-financeira por Grupo funcional**

<i>Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da organização</i>	Escala				
	1 (DT)	2 (D)	3 (NC/ND)	4 (C)	5 (CT)
Funções de Coordenação	0,0%	0,0%	15,0%	55,0%	30,0%
Funções Técnicas	0,0%	5,4%	18,9%	56,8%	18,9%
Funções de Suporte	2,1%	10,4%	39,6%	27,1%	20,8%

Fonte: Inquérito por Questionário

Estas diferenças de perceções revelam uma lógica de resposta que remete para o procedimento adotado pela Empresa A, ou seja, o nível de envolvimento dos grupos funcionais na apresentação dos resultados do exercício, objetivos e orientações estratégicas. A empresa realiza reuniões periódicas com os Diretores (1ª linha) e restantes chefias (2ª linha), tendo estas reuniões seguimento em cascata para os outros níveis da estrutura da empresa. A este nível Moura (2000) chama a atenção para a importância do papel dos líderes na implementação da estratégia da organização, sendo estes profissionais responsáveis pelos objetivos do negócio pela coordenação dos trabalhadores, e por conseguinte no envolvimento e mobilização dos trabalhadores nos resultados da organização.

### 3.1.3 Síntese das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Ao nível das práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pela Empresa A, a percepção dos trabalhadores de seguros, na resposta ao inquérito por questionário, é de que de um modo geral as práticas de trabalho de elevado desempenho estão a ser preconizadas pela empresa do setor segurador (tabela 25).

**Tabela 25 – Relação entre as principais Práticas de GRH adotadas e percecionadas**

Práticas adotadas pela empresa	Práticas percecionadas pelos trabalhadores
Segurança no Emprego: existência de um programa de acolhimento e integração na empresa quando o trabalhador inicia ou muda de funções na empresa (com um valor médio de 3,7)	Percepção moderada desta variável (3,3)
Avaliação de Desempenho com um valor médio de 3,8	Percepção abaixo da média (3,5) na integração da auto avaliação na avaliação do desempenho
Remuneração com um valor médio de 3,8	Percepção abaixo da média (2,9) na oferta de uma remuneração compatível com as habilitações e competências e com a oferta de uma remuneração compatível com a oferecida no sector segurador, para a mesma função (3,0)
Existência de oportunidades de carreira com um valor médio de 3,5	Percepção abaixo da média nas oportunidades de evolução na carreira (3,3) nas oportunidades de progressão associado às competências (3,4) e possibilidade de apresentar formalmente as aspirações de carreira (3,4)

**Fonte:** Adaptado Esteves (2008)

Existe uma percepção generalizada, por parte dos inquiridos, da existência de um processo de avaliação de desempenho formalizado na empresa, sendo a possibilidade de ter uma entrevista de avaliação a variável mais apreciada. Esta valorização corrobora a análise de Caetano (2008), quando refere que a relação de comunicação entre avaliador e avaliado assume um papel determinante na eficácia do processo de avaliação. Decorrente da entrevista de avaliação de desempenho a Empresa A (2010) recomenda que seja elaborado o plano de desenvolvimento do trabalhador, devendo este ir ao encontro das necessidades do trabalhador e da companhia, identificar as principais áreas de melhoria e identificar as necessidades de formação do trabalhador. Neste quadro importa destacar Huselid (1995) quando refere que o conceito das práticas de trabalho de *elevada performance* permitem a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, motivando os trabalhadores a utilizá-los para atingir os objetivos estratégicos.

Realce, ainda, para os resultados obtidos no “acesso à informação”, a dimensão mais valorizada pelos respondentes (classificação média de 3,9). Ao caracterizarmos a Empresa A, verificamos que essas práticas estão presentes na realidade da organização.

No que concerne às práticas de GRH com valores mais moderados (tabela 25), destaca-se as “oportunidades de carreira”, sendo os valores influenciados pelas afirmações: oportunidades de progressão às competências; oportunidades de progressão à antiguidade; oportunidades de evolução na carreira; possibilidade de apresentar formalmente as aspirações de carreira.



Em relação às práticas de remuneração, revisitando a informação da tabela 14, verifica-se que somente 29,6% dos profissionais de seguros é que tem uma percepção favorável em receber uma remuneração compatível com as habilitações académicas e apenas 32,4% destes profissionais é que concordam e concordam totalmente em receber uma remuneração compatível com a do setor segurador. Estes dados revelam alguma congruência entre os resultados que foram obtidos no estudo de Esteves (2008), no qual verificou-se que as práticas de remuneração não são consideradas competitivas face às praticadas no setor financeiro.

No que refere às práticas de gestão de recursos humanos por Grupo Funcional, foram criados índices para cada prática de GRH, sendo calculadas as médias dos indicadores para cada um dos seguintes índices: “segurança de emprego” (SE), “avaliação de desempenho” (AVD), “remuneração” (REM), “oportunidades de carreira” (CARREIRA), “oportunidades de formação” (FORMAC), “oportunidades de participação” (PARTICIP) e “acesso à informação” (INFORM).

Os resultados obtidos no estudo indicaram a existência de uma diferenciação, ainda que em magnitude reduzida, de algumas práticas de gestão de recursos humanos preconizadas na Empresa A. Para o efeito, considerou-se relevante aprofundar esta questão através do teste estatístico de hipóteses não paramétrico (Marôco, 2007), para um nível de significância (alfa) de 5%. Da análise efetuada verificou-se que existem diferenças nas “oportunidades de formação” (FORMAC), “oportunidades de participação” (PARTICIP) e “acesso à informação” (INFORM), o que está em conformidade com a análise do *p-value* (tabela 26).

De acordo com os resultados (tabela 26) verifica-se que os trabalhadores com funções de coordenação são os que mais valorizam essas práticas (essas diferenças são mais evidentes em relação aos trabalhadores com funções de suporte).

**Tabela 26 – Análise da Média das Percepções de Práticas de GRH entre agrupamentos funcionais**

Práticas de GRH	Funções Coordenação N=20	Funções Técnicas N= 37	Funções Suporte N= 48	F	<i>p.value</i>
	Média	Média	Média		
SE	3,68	3,54	3,74	0,52	0,6
AVD	4,12	3,8	3,68	2,51	0,09
REM	3,68	3,63	3,49	0,67	0,51
CARREIRA	3,76	3,53	3,48	1,21	0,3
FORMAC	4,09	3,84	3,48	3,71	0,03
PARTICIP	4,25	3,9	3,48	10,81	0
INFORM	4,08	4,01	3,68	3,75	0,03

Fonte: Inquérito por Questionário

A análise comparada da ordenação das médias mostra que indivíduos com funções de coordenação, em média, valorizam mais as “oportunidades de participação” (PARTICIP) - 4,25; os indivíduos com funções técnicas valorizam mais o “acesso à informação” (INFORM) – 4,01; e os indivíduos com funções de suporte valorizam a “segurança de emprego” (SE) em 3,74 e atribuem, em média, a mesma classificação (3,68) às práticas de “avaliação de desempenho” (AVD) e o “acesso à informação” (INFORM).

Seguidamente utilizou-se o teste Kruskal Wallis (tabela 27) para a identificação de valores medianos significativamente diferentes (Pestana e Gageiro, 2005), numa amostra de 105 trabalhadores afetos a diferentes Grupos funcionais (coordenação, técnicos e suporte).

Este teste, que corrobora a análise anteriormente efetuada, revelou existirem algumas diferenças estatisticamente significativas nas práticas inerentes às “oportunidades de formação” (FORMAC), “acesso à informação” (INFORM) e “oportunidades de participação” (PARTICIP). Neste caso, são os trabalhadores com funções de suporte que revelaram ter uma perceção mais baixa.

**Tabela 27 – Resultados do Teste Kruskal Wallis para análise de diferenças percepções de Práticas de GRH**

	Test Statistics <sup>a,b</sup>						
	SE	AVD	REM	CARR ERA	FORMAC	PARTICIP	INFORM
Chi-Square	1,294	4,675	1,289	3,868	6,728	20,226	5,24
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,524	0,097	0,525	0,145	0,035	0	0,073

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Função que Desempenha

Fonte: Inquérito por Questionário

As diferenças estaticamente significativas encontradas entre as práticas de gestão de recursos humanos para diferentes grupos funcionais permitem sustentar que a Empresa A, de modo a manter a sua vantagem competitiva e liderança no mercado português no ramo de saúde, preocupa-se em preservar e desenvolver as competências dos seus trabalhadores nucleares. Esta análise remete para o valor estratégico atribuído a estes trabalhadores, ou seja, os trabalhadores que detêm competências específicas e com elevado potencial na consecução dos objetivos e da estratégia da empresa (Lepak e Snell, 1999).

### 3.2 As Entrevistas

Para efeitos da presente investigação foi acordado com a empresa que a sua designação não seria divulgada, pelo que ao longo do desenvolvimento deste trabalho a empresa será designada como Empresa A.

Os dados que a seguir se apresentam estão sustentados na análise do Manual de Avaliação e Desempenho (2010), Manual de Acolhimento e Integração (2013), Relatório de Contas (2013a), Manual de Funções (2014) e Indicadores de Desempenho Trimestrais - RH (2014a), da Empresa. Paralelamente, e de modo a validarmos os resultados do inquérito por questionário e contemplar algumas das informações recolhidas, a informação apresentada terá subjacente a análise dos discursos (Anexo 4) do Administrador com o pelouro dos RH e da Diretora de RH da Empresa A. Seguimos, pois, as palavras de Guest (2001) segundo o qual reunir e analisar as percepções destes interlocutores é fundamental uma vez que são os mediadores na relação entre a gestão de recursos humanos e a estratégia empresarial.

#### 3.2.1 Caracterização da Empresa A

A Empresa A é uma Seguradora do Ramo não Vida especializada em Seguros de Saúde, tendo começado por ser exclusivamente uma marca do Seguro de Saúde de um Grupo Financeiro. Dado o crescimento do setor no ramo de saúde e a importância estratégica para o Grupo, em 2007 é constituída a Empresa A.

A missão da Empresa A consiste em gerir sistemas de saúde associados a seguros, contribuindo para o crescimento e rentabilidade, com o objetivo de manter e consolidar a liderança neste segmento de seguros, que ao liderar o mercado de seguros de saúde contribui para a posição de referência e liderança do Grupo no mercado português (Empresa, 2013a).

A Empresa A encontra-se organizada em Departamentos ou Gabinetes diretamente dependentes do Conselho de Administração (CA). A unidade mais pequena denomina-se área funcional, e estas áreas podem estar agrupadas em Setores. Também podem existir agregados de staff, com funções predominantemente técnicas e com uma vocação de apoio transversal ao Órgão de Estrutura (OE) onde se inserem.

O Gabinete de Recursos Humanos tem como atribuições gerais a gestão e o desenvolvimento dos trabalhadores da Empresa, assegurar o cumprimento das normas legais e contratuais em vigor e executar os procedimentos administrativos de suporte à função de Recursos Humanos (Empresa, 2013). A equipa de Recursos Humanos é constituída por 4 pessoas que asseguram com polivalência todas as tarefas inerentes à área, ou seja nas palavras da Diretora de RH *“somos uma equipa muito pequena por isso não existe nenhuma estrutura rígida no meu gabinete, as colaboradoras exercem as suas funções nas áreas de responsabilidade que têm mais à vontade*

*pelo seu perfil e pelas habilitações académicas que possuem, no entanto todas nós conseguimos assumir a realização de todas as tarefas”* (Diretora de RH).

### 3.2.2 Recursos Humanos

A 31 de Maio de 2014 a empresa registava, no seu quadro de pessoal, um total de 150 trabalhadores. No que refere à estrutura etária dos trabalhadores, existe uma maior prevalência nas classes etárias entre os 30 e os 45 anos, representando quase 75% do total de ativos, ficando a média de idades nos 36.1 anos. A antiguidade média dos trabalhadores na empresa é de 8,3 anos (Empresa, 2014a).

A crescente complexidade das atividades desenvolvidas da empresa justifica a grande aposta na qualificação dos seus recursos humanos de forma a responder, com mais eficácia, aos desafios do mercado. Verifica-se, assim, que 51% dos trabalhadores têm uma formação académica ao nível superior e com o ensino secundário encontram-se 49% dos trabalhadores da empresa, ou seja, *“temos uma grande preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores, participamos o pagamento e damos dispensas de horas de trabalho para a realização de mestrados (...) potenciamos o desenvolvimento das nossas pessoas”* (Diretora de RH).

### 3.2.3 Caracterização da Estratégia Empresarial

Sendo uma empresa participada, a estratégia da Empresa A é a mesma do Grupo multinacional pois *“os objetivos da empresa integram-se nos objetivos do Grupo e são transversais a todas as participadas* (Administrador). A empresa assume-se como uma referência do mercado português, o seu posicionamento ganha expressão em três grandes objetivos: (1) criação de valor para o acionista; (2) melhorar a oferta e qualidade de serviço ao cliente; (3) valorização e motivação dos trabalhadores.

Neste âmbito a empresa tem procurado implementar, ao nível da sua estratégia, processos simples, inovadores e eficientes com o intuito de aumentar a rentabilidade, competitividade e satisfação dos seus clientes e, sempre que possível, exceder as suas expectativas *“um dos nossos objetivos passa pelo desenvolvimento de soluções, que para além de serem relevantes para o desenvolvimento do negócio, responda a questões de interesse nacional”* (Administrador).

Neste contexto um dos grandes desafios que a empresa enfrenta passa por manter a competitividade no ramo de atividade onde opera, conforme referem os nossos interlocutores *“apostamos em questões que tragam valor agregado à empresa, temos que ser os melhores se queremos continuar a ser competitivos, por isso procurar soluções que respondam às necessidades dos nossos clientes sem pôr em causa a rentabilidade do negócio é um dos nossos grandes desafios estratégicos”* (Administrador) ou *“a proteção na saúde é uma das nossas*

*grandes preocupações, queremos estar ao lado dos nossos clientes quando eles mais precisam*” (Diretora de RH).

Com o objetivo de melhorar os níveis de eficácia e eficiência da Organização reforçar os mecanismos de melhoria contínua e aumentar o nível de satisfação dos seus Clientes a empresa implementou um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com os requisitos da Norma ISO 9001:2008. Neste contexto, importa realçar o resultado de 8,18 (escala de 1 a 10) do inquérito de satisfação a clientes 2013 no índice de satisfação global. O inquérito abrangeu clientes utilizadores (tomadores, pessoas seguras com planos de seguro na empresa), tendo sido avaliado o grau de satisfação global e o nível de recomendação, que atingiu 8,23. As pontuações atribuídas pelos entrevistados revelam que 47% dos clientes são promotores dos seguros de saúde da empresa (Empresa, 2013a). Neste sentido, e nas palavras da Diretora de RH *“a empresa tem um papel especial no Grupo, somos líderes do mercado no ramo de saúde (...) acompanhar, conhecer os clientes as suas necessidades e oferecer-lhes mais valor é uma das grandes prioridades da empresa (...) nós não queremos ser só a maior nós queremos ser a melhor, queremos ser reconhecidos pela nossa qualidade de serviço ao cliente”*.

Para a empresa a criação de valor para o acionista e a melhoria do serviço ao cliente prevê o envolvimento de todos os trabalhadores no cumprimento dos objetivos. Para esse efeito é dado o foco na comunicação interna, na perspetiva do administrador a comunicação interna é importante *“de modo a alinharmos os colaboradores com as prioridades do negócio”* (Administrador). A promoção de diversas iniciativas que promovam o trabalho em equipa e a motivação dos trabalhadores é também uma das práticas adotadas pela empresa, de acordo com a Diretora de RH *“procuramos desenvolver iniciativas que reforcem a coesão interna e o espírito de equipa (...) gostamos que as pessoas se sintam bem a trabalhar nesta empresa (...) conforme refere o nosso administrador dos RH do Grupo, daqui a dois ou três anos queremos ser uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal”*.

Apesar da conceção e a implementação da estratégia da empresa ser da responsabilidade do acionista e do conselho de administração, nas palavras do Administrador *“a estratégia está sempre condicionada pelas pessoas que nela trabalham. Ao definirmos a estratégia normalmente ouvimos as pessoas que a podem influenciar”*. A liderança assume um papel chave na implementação da estratégia da organização. Neste sentido, *“é importante que os responsáveis se sintam comprometidos com a estratégia da empresa, pois são eles os principais agentes de implementação da estratégia desta empresa. São eles que passam o conhecimento, que motivam, mobilizam e que focam os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização”* (Administrador).

### 3.2.4 Práticas de GRH adotadas pela Empresa

Este ponto visa caracterizar as práticas de GRH da Empresa A e aferir se estas se aproximam do definido na literatura como práticas de trabalho de elevado desempenho (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

#### 3.2.4.1 Segurança de Emprego

De acordo com o exposto pela Empresa (2014a) e a Diretora de RH, na empresa predominam as seguintes práticas de segurança de emprego:

- Ao nível da estabilidade no emprego, 99% dos trabalhadores têm um contrato de trabalho sem termo. Os dados publicados na Associação Portuguesa de Seguros (2013) vão nesse sentido, revelando que em Dezembro de 2012, 90% dos trabalhadores tem um contrato de trabalho sem termo.
- Recrutamento, a empresa *“privilegiamos o recrutamento interno para o preenchimento de vagas para as funções de coordenação e para as funções técnicas”* (Diretora de RH).
- Programa de acolhimento e integração, quando um colaborador inicia funções ou muda de funções na empresa, beneficia de um programa de acolhimento, com uma duração e conteúdo variáveis, de acordo com a função a desempenhar e o grau de conhecimentos/experiência do acolhido.

#### 3.2.4.2 Formação Profissional

A empresa adota a formação como um instrumento fundamental na gestão e valorização dos seus recursos humanos. Segundo a Diretora de RH, através de diversas iniciativas, a empresa promove o desenvolvimento das competências profissionais dos trabalhadores em termos dos conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento inerentes ao desempenho de cada função. Nas suas palavras, *“temos uma grande preocupação com a formação de todos os colaboradores (...) uma das práticas que valorizamos é a promoção do conhecimento, realizamos sessões temáticas no auditório, que sejam de interesse transversal para a empresa, pode ser o lançamento de um novo produto, serviço, apresentação dos resultados do inquérito de satisfação de clientes (...) é uma maneira de envolver e focar as pessoas na estratégia da empresa”* (Diretora de RH).

Anualmente, no último trimestre, é elaborado um Plano de Formação para o ano seguinte, tendo por base o levantamento de necessidades efetuado junto dos responsáveis dos órgãos de estrutura. O plano de formação tem subjacente a manutenção de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da função atual e ações orientadas para o desenvolvimento de competências genéricas necessárias para o desempenho das funções no futuro ou para progressão na carreira. Adicionalmente, os trabalhadores e responsáveis podem propor a aprovação superior (desde que haja cobertura orçamental) a frequência de outras ações

de formações que tenham conhecimento e que sejam relevantes para o exercício da sua função (Empresa, 2013).

A título ilustrativo refira-se que, no primeiro semestre de 2014 a empresa investiu um total de 3 218 horas de formação com uma taxa de participação de 298,0 (Empresa, 2014a).

#### 3.2.4.3 Avaliação de Desempenho

A empresa dispõe de um Modelo de Gestão de Desempenho (MGD) claramente definido e divulgado a todos os trabalhadores. O Modelo está articulado com o processo de Planeamento e Controlo e Gestão da empresa, ou seja, a partir da visão e estratégia de negócio e dos objetivos globais declinam-se objetivos e metas concretas que orientam o desempenho individual dos trabalhadores e asseguram a execução do próprio plano de negócio (Empresa, 2010). Neste sentido, *“os objetivos da empresa começam ao nível da Administração e são desdobrados até ao nível do colaborador (...) eu sou partidário que não devem existir muitos objetivos ao nível superior, devem ser poucos, claros e todos mensuráveis, na prática para a avaliação de desempenho eu gosto que os objetivos sejam fixados com números e não com intenções”* (Administrador).

O MGD contempla a existência de dois fatores de avaliação do contributo individual: objetivos (grau de concretização dos objetivos definidos) e o agrupamento em duas categorias de competências (comportamentais e competências funcionais) (Empresa, 2010).

O peso dos objetivos e das competências na avaliação final do trabalhador está relacionado com a Grupo Funcional em que o trabalhador está integrado. Embora o modelo seja aplicável às diversas funções, existem adaptações nos critérios de avaliação e nos perfis de competências consideradas para os vários grupos funcionais, ou seja, *“quanto mais alto é o nível de responsabilidade mais peso têm os objetivos, e as competências menos, quando chegamos às áreas de suporte as competências valem 70% e os objetivos 30%”* (Diretora de RH).

O modelo integra obrigatoriamente uma entrevista de avaliação com a chefia que visa realizar um balanço do trabalho efetuado ao longo do ano, definir objetivos para o ano seguinte, promover o desenvolvimento de competências e identificar necessidades de formação. Na empresa *“não existe nenhum colaborador que não seja avaliado e que não conheça a sua ficha de avaliação”* (Diretora de RH). O sistema possibilita que os trabalhadores discordem da nota atribuída na avaliação de desempenho e *“no que refere às discordâncias, tratamos uma a uma, é reunido o Comité de Avaliação de Desempenho, constituído pelo Administrador com do Pelouro da área, Diretor da Área e eu como responsável dos RH, para analisar e responder ao colaborador em conformidade”* (Diretora RH).

A empresa considera que o processo de avaliação de desempenho é um instrumento estratégico, uma vez que os resultados da avaliação estão associados a prémios de incentivo e oportunidades de progressão na empresa (Diretora de RH).

#### 3.2.4.5 Práticas de remuneração

A política de remuneração dos trabalhadores é aprovada pelo Conselho de Administração. O modelo salarial é único para toda a organização e assenta num sistema de onze bandas salariais. Para cada função está identificado um intervalo remuneratório, composto por um conjunto de bandas construídas em duas vertentes: a interna e a externa. A interna está alicerçada na prática salarial da companhia e decorrente de uma análise de equidade interna; a externa tem por referência as práticas salariais do mercado através de uma análise de *benchmarking* (Empresa, 2013a).

Para além do estipulado no Contrato Coletivo de Trabalho (CCT), a empresa têm liberdade para estabelecer sistemas de remuneração específicos que incluem componentes de remuneração fixa e variável. A remuneração variável é atribuída anualmente estando em conformidade com o regulamento anual da empresa. A remuneração variável atribuída tem subjacente o mérito do trabalhador (desempenho individual), o desempenho da unidade de estrutura em que o colaborador se integra e o desempenho da empresa

Ao abrigo do CCT para o setor segurador, todos os trabalhadores com contratos de trabalho sem termo beneficiam de um plano individual de reforma (PIR) que consiste no pagamento de uma percentagem correspondente ao valor que resulta do ordenado anual do trabalhador (Empresa, 2013a). Adicionalmente, a remuneração dos trabalhadores integra um conjunto de benefícios não salariais, nomeadamente: seguro de saúde para os trabalhadores e condições especiais para os familiares, a atribuição de telemóvel, carro e combustível para quadros específicos, sobretudo os quadros de Direção (Diretora de RH).

#### 3.2.4.5 Oportunidades de carreira

As decisões para a progressão na carreira são tomadas pelo responsável da área em que o colaborador está integrado e sujeito à aprovação da Administração (Empresa, 2010). Em paralelo a Empresa A aposta na mobilidade interna dos trabalhadores, enquadrando-os noutras áreas e em funções mais adequadas ao seu perfil. Por outro lado, a integração da empresa num Grupo confere aos trabalhadores perspetivas e oportunidades de carreira alargadas a todas as empresas do Grupo. Segundo a Diretora de RH *“o nosso recrutamento é essencialmente dentro do Grupo (...) é uma das formas de reter o nosso talento, temos muito orgulho da nossa taxa de retenção, as poucas pessoas que saem da empresa, querem voltar”* (Diretora de RH).



### 3.2.4.6 Oportunidades de participação

A participação dos trabalhadores é uma parte importante na gestão da empresa. Os trabalhadores dispõem de um conhecimento e de uma experiência que lhes permite saber como se trabalha e em que medida a sua atividade os afeta. Neste contexto, a empresa criou um link em que os trabalhadores poderão submeter as suas sugestões e/ou projetos, cujo principal objetivo é a melhoria do serviço prestado. Conforme referem os nossos interlocutores, *“temos uma caixa de sugestões aberta a todos os colaboradores, exceto aos diretores, pois já faz parte das suas funções darem sugestões (...) temos um concurso de ideias em que premiamos as ideias inovadoras”* (Diretora de RH); ou *“eu gosto muito desta empresa, porque esta empresa tem uma política que assenta em ouvir as suas pessoas, temos vários níveis de comités, realizamos várias sessões temáticas onde as várias questões sobre a empresa são discutidas, desde o nível mais intermédio ao nível de direção”* (Administrador).

### 3.2.4.7 Acesso à informação

A Empresa A dispõe de um Sistema de Normas Interno (SNI), a que todos os trabalhadores se encontram sujeitos, publicado na intranet ou divulgado internamente através dos meios de comunicação institucionais, o qual abrange os aspetos mais relevantes do respetivo funcionamento e do exercício da atividade. O SNI estabelece as regras e competências relativas à produção, gestão, meios de suporte, divulgação e acesso a normas, nomeadamente sobre a estrutura orgânica, as características dos produtos e serviços e os procedimentos ou informações relevantes (Empresa, 2013a).

Na Empresa A realizam-se reuniões com os Diretores (1ª linha) e restantes chefias (2ª linha), em que são apresentados os resultados do exercício, os objetivos e as orientações estratégicas. Estas reuniões têm normalmente seguimento em cascata para os outros níveis da estrutura da empresa, ou seja *“(...) há reuniões mensais com os diretores e trimestrais para os restantes responsáveis, periodicamente há encontros com todas as pessoas da companhia”* (Administrador).

De acordo com a Diretora de RH da empresa, os progressos e resultados conseguidos pela organização são partilhados com os trabalhadores. Em matéria de meios utilizados para a comunicação interna, destacam-se a intranet, o email e, entre outros, os seguintes documentos internos:

- Relatórios mensais dos Níveis de Serviço e de atividade mensais por Departamento/Gabinete;
- Definição e acompanhamento mensal dos objetivos estratégicos/objetivos por órgão de estrutura até ao 3º nível;
- Relatórios relativos a Reclamações e Ocorrências.

No que refere à divulgação interna, a intranet é atualizada regularmente com a informação sobre o negócio: produtos, observatório da concorrência, regulamentação e informações do setor e outra informação de interesse geral. Para a Diretora de RH, *“a intranet é uma das ferramentas mais importantes na comunicação interna da empresa, temos os instrumentos e as ferramentas, nenhum de nós pode dizer que a informação não é disponibilizada”* (Diretora de RH). Já em relação à divulgação externa, o sítio institucional na internet e o Relatório de Contas são os meios privilegiados pela empresa.

### 3.2.5 Relação entre a Estratégia de GRH e o Desempenho Organizacional

Um dos desafios da Empresa A passa por alinhar a estratégia do negócio com a estratégia de recursos humanos. Neste sentido, e nas palavras da Diretora de RH, o maior desafio do Gabinete de Recursos Humanos passa por *“os RH serem o parceiro estratégico adequado, nomeadamente no alinhamento dos colaboradores aos objetivos da empresa”*. A comunicação e o acesso à informação assumem papéis chave no alcance dos objetivos da empresa, que passam igualmente pela participação, responsabilização e pelo desenvolvimento das competências dos trabalhadores. Conforme refere o administrador a empresa *“está organizada de modo a que as pessoas deem o seu máximo, nós promovemos o desenvolvimento contínuo do conhecimento, que apelem a uma maior participação e responsabilização, potenciando assim um maior alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização. Realizamos várias sessões temáticas em que são abordados diversos temas de interesse para o desenvolvimento do negócio (...) incentivamos a utilização dos meios digitais ao nível da comunicação interna e externa. Em paralelo promovemos uma cultura de alto desempenho”* (Administrador).

O processo de avaliação de gestão do desempenho da Empresa A, é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, capaz de criar condições para que estas agreguem valor à organização. Nas palavras do administrador, *“decorrente do processo de avaliação de desempenho os colaboradores recebem prémios de incentivo, que estão dependentes dos resultados da empresa, do desempenho da direção e do seu desempenho individual. Nós valorizamos as pessoas que desempenham bem as suas funções que se destaquem pela forma como contribuem na obtenção dos resultados da companhia”*.

De acordo com estas considerações, concluímos que comunicar os objetivos a toda a organização e informar os trabalhadores do que se espera deles é fundamental para assegurar o envolvimento e comprometimento de toda a estrutura com a estratégia e com o desempenho da organização. Neste contexto, a liderança assume um papel chave na implementação da estratégia da empresa, pois conforme refere o Administrador *“é importante que os responsáveis se sintam comprometidos com a estratégia da empresa, pois são eles os principais agentes de implementação da estratégia desta empresa. São eles que passam o conhecimento, que motivam, mobilizam e que focam os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização”*. Paralelamente os indicadores de desempenho e os objetivos da Empresa A *“(...) são disponibilizados na intranet, onde qualquer colaborador pode ver os objetivos do seu órgão de estrutura e das outras áreas de negócio da*

*companhia, tudo o que é de estrutura é partilhado, desta forma os colaboradores podem acompanhar o cumprimento mensal dos objetivos* (Diretora de RH). Para a empresa a comunicação e a partilha de informação são as práticas que mais influenciam o desempenho da organização. Para ilustrar esta constatação, e nas palavras do Administrador, *“a melhor maneira de você envolver as pessoas na estratégia da empresa é ouvi-las e informá-las, como sabe os colaboradores só ficam comprometidos quando conhecem o caminho traçado. Para termos as pessoas mobilizadas temos de lhes dizer onde estamos e para onde queremos ir, só deste modo é que conseguimos mobilizar e alinhar os colaboradores com as prioridades do negócio* (Administrador).

Pode concluir-se que, atendendo à área de negócio que a Empresa A opera e sendo líder de mercado na sua área de atuação, de uma forma global a empresa garante algumas das condições facilitadoras para o seu desempenho. A empresa, para além de valorizar os aspetos de rentabilidade para o acionista e a satisfação dos clientes, tem uma grande preocupação com o seu capital humano que se traduz, essencialmente, com a preocupação do bem-estar dos seus trabalhadores, com a gestão e desenvolvimento de competências e com a comunicação interna e a externa. Esta situação vem corroborar o referido por Guest (2011), para o qual a empresa, ao introduzir a conceção de ambientes de trabalho que estimulem o compromisso e o bem-estar dos trabalhadores, está a favorecer o seu desempenho.

Esta perspetiva, é assim congruente com as práticas que diversos autores identificam como sendo “práticas de trabalho de elevado desempenho”(Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Becker, Huselid e Ulrich 2001). Estas parecem revelar que a adoção de práticas de gestão de recursos humanos, ao estarem articuladas com a estratégia da organização, tem influência no desempenho da empresa.

#### IV - CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral refletir e analisar as práticas de gestão de recursos humanos como fatores de influência no desempenho de uma empresa do setor segurador. De modo a dar resposta a esta questão, a investigação desenvolvida neste trabalho centrou-se na compreensão da relação entre estes dois conceitos através de uma reflexão sobre esta temática numa dupla componente: através da revisão da literatura e do estudo empírico.

A literatura que sustenta esta investigação reitera a importância das teorias no âmbito da gestão, em particular a gestão estratégica de recursos humanos, as práticas de trabalho de elevado desempenho e a relação da PTED e o desempenho organizacional.

Ao nível da metodologia e estudo empírico optou-se pelo estudo de caso. As técnicas de recolha de informação sustentaram-se no inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da empresa, na realização de entrevistas aos responsáveis de Recursos Humanos e na análise documental. A utilização do inquérito por questionário teve por objetivo analisar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa, e paralelamente, verificar a adoção de diferentes práticas para grupos funcionais distintos. A análise documental e as entrevistas efetuadas aos responsáveis dos RH permitiram obter informação sobre a caracterização da empresa, a estratégia empresarial, a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos da empresa e a relação entre a estratégia de GRH e o desempenho organizacional.

A complementaridade de métodos utilizados e a análise dos resultados permite-nos, de um modo global, dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos definidos.

Neste contexto e dando resposta ao nosso objetivo geral, verifica-se que:

- a) A realidade observada na seguradora faz crer que as práticas de gestão de recursos humanos desde que articuladas com a estratégia da organização podem contribuir para o seu desempenho. Isto porque a empresa ao adotar a utilização simultânea de uma abordagem de gestão integrada por indicadores de desempenho (a todos os órgãos de estrutura), e a adequação de práticas de trabalho de elevado desempenho à sua estratégia organizacional, está a potenciar o comprometimento e, por conseguinte o contributo de cada colaborador, aos diferentes níveis hierárquicos, no desempenho da organização (Guest, 1997).

No que refere aos cinco objetivos específicos que nos propusemos analisar verifica-se que:

- a) A análise documental e as entrevistas realizadas ao administrador com o pelouro dos RH e à diretora de RH da empresa permitiu dar resposta ao primeiro objetivo específico, ou seja caracterizar as práticas de GRH adotadas na Empresa A.

Pela análise efetuada verifica-se que o emprego é estável e que a empresa valoriza a retenção do conhecimento (99% dos seus trabalhadores tem um contrato de trabalho sem termo e a sua antiguidade média é de 8,3 anos). Adicionalmente, a empresa dá oportunidades de carreira aos seus trabalhadores, uma vez que aposta no processo de mobilidade interna, enquadrando-os noutras áreas e em funções mais adequadas ao seu perfil. Neste contexto, a empresa promove o desenvolvimento das competências profissionais dos trabalhadores em termos dos conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento inerentes ao desempenho de cada função.

Adicionalmente, a empresa dispõe de um Modelo de Gestão de Desempenho (MGD) que está claramente definido e divulgado a todos os trabalhadores. No que diz respeito às práticas de remuneração constatou-se que a empresa vai para além do estipulado no CCT, uma vez que estabelece sistemas de remuneração específicos que incluem componentes de remuneração fixa e variável. Ao nível das oportunidades de participação a empresa considera que os trabalhadores dispõem de um conhecimento e de uma experiência que lhes permite saber como se trabalha e em que medida a sua atividade os afeta, pelo que a sua participação é um importante contributo no desempenho da organização. Nesta linha de orientação, Cardoso (2011) comenta que a participação é importante do ponto de vista de envolvimento, responsabilização e motivação das pessoas, bem como pelo contributo que podem dar à tomada de decisão. Por fim relativamente ao acesso à informação verificou-se que a empresa dispõe de meios e ferramentas para a divulgação da informação interna e externa, sendo que ao nível interno a intranet é a ferramenta privilegiada pela empresa.

- b) Através das entrevistas efetuadas aos responsáveis de RH e pelos resultados obtidos no inquérito por questionário, aplicado a uma amostra correspondente a 76% dos trabalhadores de seguros, foi possível concluir que algumas das práticas de GRH vão no sentido das práticas definidas como PTED. Conclui-se pois, que as PTED estão presentes na empresa.

- c) No que refere à identificação de quais as PTED que mais contribuem para o elevado desempenho, pela análise dos dados conclui-se que a adoção de PTED assume um papel importante do desempenho da empresa na medida em que promove um maior envolvimento dos trabalhadores e, por conseguinte, o seu compromisso com os objetivos organizacionais. A comunicação, o acesso à informação, o desenvolvimento de competências, o pagamento de incentivos em função do desempenho e as oportunidades de participação dada aos trabalhadores assumem aqui um papel de destaque (Becker, Huselid, Ulrich, 2001). Estas são as PTED em que encontramos um maior consenso junto dos trabalhadores e dos interlocutores da empresa, enquanto factores de influência no desempenho da Empresa A.
- d) No que diz respeito à análise das práticas de GRH por grupos funcionais distintos verificamos que, a manutenção das competências nucleares dos trabalhadores, como fator importante no desempenho da empresa, é um dos aspetos que é corroborado pelos responsáveis entrevistados e pelos resultados obtidos no inquérito por questionário. Nas entrevistas, os interlocutores partilharam a importância no envolvimento e da liderança na implementação da estratégia da empresa, de modo a mobilizarem e focarem os trabalhadores no cumprimento dos objetivos definidos. No que refere ao resultado do inquérito por questionário verificou-se existirem algumas diferenças estatisticamente significativas nas práticas inerentes às “oportunidades de formação”, “acesso à informação” e “oportunidades de participação”, sendo os indivíduos com funções de coordenação e técnicas os que mais valorizam essas práticas.
- e) Finalmente, e no que refere à análise da relação entre a GRH e a estratégia empresarial, constatou-se que a estratégia da empresa baseia-se em três áreas prioritárias interdependentes e que se reforçam mutuamente: criação de valor para o acionista; melhorar a oferta e qualidade de serviço ao cliente; valorização e motivação dos trabalhadores. Para atingir essas áreas prioritárias a empresa promove uma série de iniciativas que estão articuladas com a gestão dos seus recursos humanos, nomeadamente na comunicação, no acesso à informação, na participação, na responsabilização e no desenvolvimento das competências dos trabalhadores promovendo, assim, uma maior articulação dos trabalhadores com a estratégia da organização. Adicionalmente, verificou-se que o processo de avaliação de gestão do desempenho da Empresa A é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, uma vez que cria condições para que estas agreguem valor no desempenho da organização.

Embora se tenha verificado uma consistência entre os resultados do presente trabalho de investigação com as conclusões obtidas em trabalhos de investigação idênticos, o que parece reforçar o princípio de que as práticas de trabalho de elevado desempenho podem influenciar o desempenho de uma empresa, a grande limitação associada a este trabalho refere-se ao fato dos dados analisados serem relativos a uma pequena e média empresa de um setor de atividade específico, não podendo, nem devendo, por isso ser extrapolado para outros contextos.

Em termos de futuras investigações seria interessante compreender se em empresas de grande dimensão, do mesmo setor de atividade, os trabalhadores têm percepções semelhantes aos que encontramos no estudo deste caso. Igualmente interessante seria fazer um estudo sobre a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional em outras empresas de outros setores de atividade.

## BIBLIOGRAFIA

Alcázar, Fernandez e Gardey, (2005), Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role play by human resources in firm success, *Management Review*, 16, pp. 213-241.

Allen, Mathew R.; Wright, Patrick (2006), Strategic management and HRM, CAHRS\_Center for advanced human resource studies/ Cornell University, Working paper series 06-04. Disponível em 8/03/2014 < <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs> >.

Almeida, P. (2010), “Cultura de competência e *performance* nas organizações”, *Revista Dirigir*, nº 110, pp. 32-34. Disponível em 3/02/2014< <http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2010/DIRIGIR> >.

Associação Portuguesa de Seguradoras (2013), Pessoal da Atividade Seguradora 2012.12.

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, Instituto de Seguros de Portugal (2014), Relatório de Evolução da Atividade Seguradora.

Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Becker, Brian; Huselid, Mark; Ulrich, Dave (2001), Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: Interligando pessoas, estratégia e performance, Edição Campus.

Bilhim, João Abreu (2004), Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Bilhim, João Abreu (2002), Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Boletim do Trabalho e Emprego (2/2012), Contrato coletivo entre a APS — Associação Portuguesa de Seguradores e o STAS — Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora e outro — Revisão global.

Bournois, F. e Brabet J. (1993), Basic knowledge in human resources management, Rethinking HRM, Economica.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007), Human Resource Management Scope, Analysis, and significance , Oxford University Press.



Bravo, C. e Eisman, B. (1998), *Investigación Educativa*, 3ª ed. Sevilha: Ediciones Alfar.

Brilman, Jean (1998), *Les meilleurs pratiques de management*, Éditions d'organisations, Paris, France.

Bruce E. Kaufman, (2007), *The Development of HRM in Historical and International Perspective*, in Boxall, P. e Purcell, J. e Wright, P., *Human Resource Management*, Oxford University Press, pp.19 – 47.

Caetano, António (2008), *Avaliação de Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, 2ª ed. Lisboa, Livros Horizonte.

Caetano, A e Esteves, T. (2010), *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas*, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10, 2, pp. 159-176.

Câmara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim (1997), *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa Publicações Dom Quixote.

Cardoso, Carlos, (1999) *Gestão de recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*, in Cunha, Miguel Pina, *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospetivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 225 -243.

Cardoso, Luís (2011), *Estratégia e Competitividade: como vencer nos negócios em ambiente vertiginoso e global do século XXI*, 3ª ed. Lisboa, Editorial Verbo.

Carvalho, Ana (2005), *A Gestão da Flexibilidade no emprego através da Gestão de Recursos Humanos: O Caso das Grandes Consultoras de Gestão*, Tese de Doutoramento em Ciências Empresarias, Ramo de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

Chiavenato, Idalberto (1987) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3.ed. Brasil, Editora McGraw-Hill

Cordeiro, J.P. (2008), *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores do Setor Automóvel*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE-IUL.

Covey, Sean; Huling, Jim; McChesney, Chris (2012), *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*, New York Times.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2013), Equipping the State to Support Robust and Inclusive Growth, Relatório da OCDE. Disponível em 6/06/2014:< [www.dgap.gov.pt](http://www.dgap.gov.pt) >.

Duncan Gallie, Ying Zhou, (2013), Work organisation and employee involvement in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponível em 8/06/2014:<<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1330.htm>>.

Empresa (2010), Manual de Avaliação e Desempenho, Documento Interno

Empresa (2013), Manual de Acolhimento e Integração, Documento Interno

Empresa (2013a), Relatório de Contas, Documento Interno

Empresa (2014), Manual de Funções, Documento Interno

Empresa (2014a), Mapa de Indicadores de Desempenho Trimestrais – RH, Documento Interno

Esteves, Teresa (2008), Práticas de GRH e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português, Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, ISCTE.

Eurofound (2012), Work organisation and innovation, Institute of Employment Studies, Brighton and London. Disponível em 20/05/2014: < <http://www.eurofound.europa.eu/> >.

Fernández, L. (1999), Modelos de Dirección de Recursos Humanos, Papeles del Psicólogo, n.º 72. Disponível em 3/05/2014:< <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=802> >.

Fielding, N., e M. Schreier (2001), Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods, in Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (revista on-line). Disponível em 18/05/2014: < <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm> >.

Fortin, M.F. (2003), Processo de Investigação: da Conceção à Realização, Lusociência Edições, 3ª ed. Loures: Lusociência.

Freixo, Manuel (2011), Metodologia Científica, Fundamentos Métodos e Técnicas, 3ª ed., Lisboa, Instituto Piaget.

Ghiglione, R., Matalon, B. (1993), O Inquérito Teoria e Prática, 2ª ed., Oeiras, Celta Editora.

Guest, D. E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda; *Journal of Human Resource Management*, 8:3, pp. 273-276.

Guest, D. (2001), Human Resource Management: when research confronts theory, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nº 7, pp. 1092-1106.

Guerra, Isabel (2006), Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – sentidos e formas de uso, Estoril, Princípia.

Holbeche, Linda (2001), *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Agency Ltd, London.

Huselid, M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38: pp. 635-670.

Kaplan, R.; Norton, D. (1997), *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kelle, U. (2001), Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods, em *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (revista on-line).Disponível em 18/05/2014:<<http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>>

Kelly Global Workforce Index (2014), Engaging Active and Passive Job Seekers: Natural Resources. s.n.t. Disponível em 14/06/2014 < <http://www.kellyservices.ca/CA/About-Us/Kelly-Global-Workforce-Index/> >.

Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24, pp. 31–48.

Manzini, E. J. (2004), *Entrevista: definição e classificação*, Marília, Unesp.

Maroco, João (2007), *Análise Estatística com a utilização do SPSS*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Maroco, João, Bispo, Regina (2003), *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, Lisboa, Climepsi Editores.

Marques, Amélia (2010), *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Um Estudo Multi-Caso*, Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações Lisboa – ISEG.

Mattar, F. N. (1994), Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2ª ed. Sao Paulo, Atlas.

Mateus, Cátia (2014), Setor dos seguros mais exigente no recrutamento, Expresso Emprego, Jornal Expresso, 14 de Fevereiro. Disponível em 20/02/2014 :<http://expressoemprego.pt/noticias/setor-dos-seguros-mais-exigente-recrutamento/>

Monteiro, L. (2009), O impacto das *best practices* de gestão do capital humano no desempenho das 500 maiores e melhores empresas em Portugal, Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

Moura, E. (2000), Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho, Lisboa, Edições Sílabo.

Neves, J. (2000), Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, Editora RH.

Paauwe, J., Boselie, P. (2007), HRM and Societal Embeddedness in Human Resource Management, Oxford University Press, pp.166 – 186.

Pestana, M. H, Gageiro, J. N. (2005), Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS, Lisboa, Edições Sílabo, 4ª Edição.

Peters, T., Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, New York, Harper & Row.

Peters, Tom (1994), O Seminário de Tom Peters, Tempos loucos pedem organizações loucas, Bertrand Editora.

Pfeffer, J., (1998), Seven Practices of Successful Organizations, California *Management Review*, 40, 2, pp. 96 -123.

Pfeffer, J., (1998), The human equation: building profits by putting people first, EUA, Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., Ulrich, D. (2001), Competitive advantage throught human resource management: best practices or core competencies, in *Human Relations*, vol. 54, nº 3, pp. 361-372.

Porter, M. E. (1994), Construir as vantagens competitivas de Portugal, Lisboa, Fórum para a Competitividade.

Price, A., (1997), Human resource management in a business context. London, International Thompson Business Press.

Quivy, R., Campenhoudt (2008), Manual de Investigação de Ciências Sociais, 5ª Ed, Lisboa, Gradiva, Publicações S.A.

Setor Segurador cria emprego e remunera acima da média (2014), in *Pessoa! Outros Assuntos* (01 Fevereiro).

Seguradoras deverão recrutar 300 pessoas (2014), in *Diário Económico: Economia, Negócios, Capital Humano* (17 Fevereiro).

Stake, R., (2007), A Arte da Investigação com Estudos de Caso, Lisboa, F.C. Gulbenkian.

Tichy, N.M., Fombrun, C.J & Devanna, M.A. (1982), Strategic human resource management, *Sloan Management Review*, pp. 47-61.

Toffler, Alvin (1984), A Terceira Vaga, Lisboa, Livros do Brasil.

Ulrich, D. (2000), Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH, São Paulo, Futura.

Vale, P., (2014), Associação Portuguesa de Seguradoras, in *Panorama do Mercado Segurador* 13/14.

Veloso, Ana Luísa (2007), O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.

Wright, P.M. e McMahan, G.C., (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management *Journal of Management*, 18: pp. 295-320.

Wright, P.M, Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R., (2005), The Relationship between HR practices and Firm Performance: examining casual order, *Personnel Psychology*, 58: pp. 409-446.

Yin, Robert. (2005), Estudo de caso: planeamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman.

## ANEXOS

## ANEXO 1 - Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de GRH

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	<p>1: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998;</p> <p>2: Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000.</p> <p>3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996.</p> <p>4: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me ter segurança de emprego.</p> <p>2. Dão-me oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas.</p> <p>3. Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.</p> <p>4. Permitem-me aceder a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.</p>
Avaliação desempenho	<p>1: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>2: Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>3: Pfeffer, 1998.</p> <p>4: Neves, 2000.</p> <p>5: Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p>6 e 7: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.</p>	<p>Na organização em que trabalho as práticas de GRH:</p> <p>1. Baseiam a avaliação do meu desempenho, na análise da concretização de objectivos de trabalho.</p> <p>2. Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.</p> <p>3. Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e aprendizagem.</p> <p>4. Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.</p> <p>5. Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.</p> <p>6. Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.</p> <p>7. Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.</p>
Práticas remuneração	<p>1: Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p>2: Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p>3: Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p> <p>4: Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p>1. Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas.</p> <p>2. Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).</p> <p>3. Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.</p> <p>4. Permitem-me receber a prémios monetários com valor significativo.</p>

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Oportunidades de carreira	1: Huselid, 1995. 2: Huselid, 1995. 3: Huselid, 1995. 4: Delery e Doty, 1996.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho. 2. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências. 3. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. (R) 4. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.
Oportunidades de formação	1. Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Bae e Lawler, 2000. 2: Delery e Doty, 1996; Snell e Dean, 1992. 3: Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000. 4: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Youndt <i>et al.</i> , 1996; Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional. 2. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas. 3. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual. 4. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na empresa.
Oportunidades de participação	1: Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995 2, 3, 4 e 5 Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Gaertner e Nollen, 1989	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação. 2. Levam-me a participar em equipas de trabalho para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização. 3. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa. 4. Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho. 5. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.
Acesso a informação	Huselid, 1995; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Pfeffer, 1998; Pereira de Moura, 2000	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa. 2. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa. 3. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

Fonte: Esteves (2008: 140-141)



## **ANEXO 2 – Divulgação do Estudo**

### **Assunto: Pedido de colaboração em inquérito Tese de Mestrado**

Caro Colaborador,

O CA autorizou a realização de um estudo, com a participação dos colaboradores da empresa, que servirá de base a uma tese de mestrado. Agradecemos, assim, a vossa colaboração no pedido divulgado abaixo. Salientamos que a participação é anónima e confidencial.

Caro colega,

O presente projeto de investigação será utilizado exclusivamente para fins académicos e destina-se à realização de uma tese de mestrado sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho. É realizado no âmbito do Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais, com a orientação do Professor Doutor João Pina Cordeiro.

Este projeto visa dar resposta à seguinte questão: em que medida as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho da organização? Assim, convido-vos e apelo à vossa participação neste estudo, que nos ajudará a melhorar o conhecimento acerca do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional.

A informação facultada será tratada com total confidencialidade.

Para participar neste estudo, deverá preencher até ao próximo dia 20 de Junho, o Inquérito online que é disponibilizado no link abaixo.

<http://intranetok/limesurvey/index.php?sid=99225&lang=pt>

Muito obrigada pela sua participação!

### ANEXO 3 – Questionário Aplicado

**Práticas de Gestão RH**

Obrigada por aceder ao presente questionário, que tem por objetivo analisar o grau de adoção de melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos na empresa onde trabalha e aferir a sua relação direta no desempenho organizacional.

Este estudo, insere-se num projeto de investigação que está a ser realizado no âmbito de uma tese de mestrado, sendo que a informação facultada será tratada com total confidencialidade, assegurada pela ferramenta online LimeSurvey.

Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes.

Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha, sendo que estimamos uma duração cerca de 10 a 15 minutos para concluir o questionário.

Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Desde já muito obrigada pela sua colaboração!

Existem 13 perguntas neste inquérito


***Uma nota sobre privacidade***  
Este inquérito é anónimo.  
O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse um token identificativo para lhe permitir o acesso, pode ter a certeza de que o token identificativo não foi guardado com as respostas. É gerido numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os tokens de identificação com as respostas a este inquérito.

Carregar inquérito incompleto

Seguinte >>

Sair e limpar inquérito

**Práticas de Gestão RH**

0%  100%

**INFORMAÇÕES GERAIS**

Agradecemos que selecione a opção de resposta que melhor corresponde às suas características e à sua situação na empresa.

À medida que responder às questões poderá analisar a barra de progresso no topo do ecrã.

Recomendamos que analise cuidadosamente as suas respostas e selecione o botão "Seguinte" quando concluir esta parte do questionário.

**Sexo: \***  
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione... ▼

**Idade: \***  
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione... ▼

**Antiguidade na Emp.: \***  
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione... ▼

**Habilitações Académi: \***  
Escolha uma das seguintes respostas


Por favor, seleccione... ▼

**Função que Desemp.: \***  
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione... ▼

Continuar mais tarde << Anterior Seguinte >> Sair e limpar inquérito

**Práticas de Gestão RH**

0%  100%

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Segue-se um conjunto de afirmações que descreve possíveis práticas de Gestão de Recursos Humanos, seguidas pela sua Organização.

Agradecemos que selecione o número que melhor indica o seu grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações, usando uma escala de 1 a 5 (1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Não Concordo nem Discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo Totalmente)

**1. Segurança: \***

	1	2	3	4	5
Permitem-me ter segurança no emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitiram-me frequentar um programa de acolhimento e integração na empresa quando fui admitido(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2 Av. de Desempenho: \***

	1	2	3	4	5
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objetivos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integram a autoavaliação na avaliação do meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo com regularidade feedback sobre o meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Remuneração: \***

	1	2	3	4	5
Oferecem-me uma remuneração compatível com as minhas competências e habilitações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupam-se em oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado para a minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter alguns benefícios (descontos/protocolos, seguro de saúde, seguro de vida, ações, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho/incentivos, comissões, etc.) com base no meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Oport. Carreira: \***

	1	2	3	4	5
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuem um plano de carreira/progressão claramente definido e conhecido por todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a autonomia necessária para a função que exerço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus superiores hierárquicos delegam em mim responsabilidade que me permite evoluir profissionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Oport. Formação: \***

	1	2	3	4	5
Demonstram que a organização investe na minha formação profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investem no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos e formação externos (palestras, congressos, seminários etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Oport. Participação: \***

	1	2	3	4	5
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me participar em reuniões de equipa para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimulam a minha participação nas tomadas de decisão e na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Acesso Informação: \***

	1	2	3	4	5
Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter informação regular sobre as estratégias da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos, novos serviços, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias áreas da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.:  
Comentário (caso deseje sugerir ou especificar algo):

Continuar mais tarde

<< Anterior

Submeter

Sair e limpar inquérito

Muito Obrigada pela sua participação!

## **ANEXO 4 – Guião de Entrevista**

### **Entrevista Administrador com o Pelouro de RH**

---

#### **Identificação**

O Administrador com o pelouro dos RH da empresa A tem formação superior em Gestão de Empresas e desempenha a função atual há 6 meses, o que corresponde ao tempo que está na empresa. Nos últimos 20 anos assumiu funções de administração em várias empresas do Grupo.

#### **Qual é a estratégia principal da empresa?**

*A estratégia da empresa integra-se na estratégia do Grupo que é transversal a todas as empresas participadas. Temos por objetivo contribuir positivamente para os resultados do grupo, criando valor para o acionista através de adoção de medidas que reforcem a rentabilidade técnica e a inovação nos produtos, melhorar a qualidade no serviço ao cliente, desenvolvendo soluções que para além de serem relevantes para o negócio responda a questões de interesse nacional, outro dos nossos objetivos é continuar a promover a comunicação interna, de modo a alinharmos os colaboradores com as prioridades do negócio.*

#### **Quais são os maiores desafios estratégicos da empresa?**

*A proteção na saúde é uma das nossas grandes preocupações, tendo por referência a atual conjuntura económica e financeira que o país atravessa, um dos principais desafios que uma empresa desta natureza enfrenta é a problemática relacionada com a longevidade das pessoas. A esperança média de vida está a aumentar substancialmente e portanto os problemas que se põem com a saúde também estão a mudar. À medida que se verificam mudanças ao nível da vida e do trabalho verifica-se uma transformação nos padrões das doenças, nomeadamente no que refere ao aumento das, doenças degenerativas e doenças oncológicas, por exemplo temos uma equipa dedicada a estudar a incidência das doenças oncológicas e as suas consequências na população. Nós apostamos em questões que tragam valor agregado à empresa, temos que ser os melhores se queremos continuar a ser competitivos, por isso procurar soluções que respondam às necessidades dos nossos clientes sem pôr em causa a rentabilidade do negócio é um dos nossos grandes desafios estratégicos.*

**Quando se define a estratégia da empresa tem-se em consideração o tipo de profissionais que trabalham na empresa?**

*Embora a definição da estratégia seja da responsabilidade do Acionista e do Conselho de Administração, a estratégia está sempre condicionada pelas pessoas que nela trabalham. Ao definirmos a estratégia normalmente ouvimos as pessoas que a podem influenciar. Agora se verificarmos que a estratégia que definimos precisa de um determinado tipo de profissionais, vou ter de requalificar alguns colaboradores, fazer recrutamento e eventualmente vou ter de libertar algumas das pessoas que não se adaptam a essa mesma estratégia.*

**Que tipo de colaboradores participa na implementação da estratégia da empresa?**

*Eu gosto muito desta empresa, porque esta empresa tem uma estrutura que ouve muito as pessoas, temos vários níveis de comités, onde as várias questões inerentes à estratégia da empresa são debatidas. Realizamos periodicamente reuniões onde participam o Conselho de Administração, os Diretores e os responsáveis de 2ª linha. É importante que os responsáveis se sintam comprometidos com a estratégia da empresa, pois são eles os principais agentes de implementação da estratégia desta empresa. São eles que passam o conhecimento, que motivam, mobilizam e que focam os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização. Os responsáveis sabem que o facto de passarem a informação relevante para o desenvolvimento do negócio, reforça o seu papel enquanto líder e adicionalmente motivam os colaboradores. De uma forma geral posso dizer que todas as pessoas contribuem e participam na implementação da estratégia através do empenho e desempenho eficaz das suas funções.*

**Como é que é dada a conhecer, aos colaboradores, a estratégia da empresa?**

*Nós temos reuniões mensais com os diretores e trimestrais com os restantes responsáveis, periodicamente há eventos em que participam todas as pessoas da companhia. Nestas sessões são passadas as linhas estratégicas da empresa. A melhor maneira de você envolver as pessoas na estratégia da empresa é ouvi-las e informá-las, como sabe os colaboradores só ficam comprometidos quando conhecem o caminho traçado. Para termos as pessoas mobilizadas temos de lhes dizer onde estamos e para onde queremos ir, só deste modo é que conseguimos mobilizar e alinhar os colaboradores com as prioridades do negócio. **E relativamente aos resultados económico-financeiros da empresa?** É na mesma altura, quando comunicamos a estratégia da empresa damos também a conhecer os resultados da empresa.*

### **As práticas de GRH estão alinhadas com a estratégia da empresa?**

*Esta empresa está organizada de modo a que as pessoas deem o seu máximo, nós promovemos o desenvolvimento contínuo do conhecimento, a participação e responsabilização, potenciando assim um maior alinhamento dos colaboradores com a estratégia da organização. Realizamos várias sessões temáticas em que são abordados diversos temas de interesse para o desenvolvimento do negócio, nomeadamente temas atuais de saúde, com impacto na sociedade portuguesa, contando com vários oradores especialistas da área. Incentivamos a utilização dos meios digitais ao nível da comunicação interna e externa. Em paralelo promovemos uma cultura de alto desempenho. Decorrente do processo de avaliação de desempenho os colaboradores recebem prémios de incentivo, que estão dependentes dos resultados da empresa, do desempenho da direção e do seu desempenho individual. Nós valorizamos as pessoas que estão empenhadas no bom desempenho das suas funções e que se destaquem no cumprimento dos objetivos*

### **Quais são os indicadores de desempenho que a empresa utiliza para medir os resultados das práticas de GRH?**

*Temos os indicadores de gestão de Recursos Humanos e mensalmente acompanhamos os resultados dos objetivos a informação é disponibilizada, trimestralmente, na intranet sendo dada a possibilidade aos colaboradores de acompanhar o desempenho, global da empresa e de cada uma das direções. Os objetivos da empresa começam ao nível da administração e depois são desdobrados em cascata até ao nível do colaborador. Os objetivos não são iguais para todas as direções, mas estão todos alinhados com os objetivos estratégicos. Eu sou partidário que não devem existir muitos objetivos ao nível superior, devem ser poucos, claros e todos mensuráveis, na prática para a avaliação de desempenho eu gosto que os objetivos sejam fixados com números e não com intenções.*

### **Quando não atinge os objetivos, a empresa adota alguma medida específica ao nível das práticas de RH?**

*Quando não atingimos o objetivo, às vezes não está relacionado com os RH, pode estar relacionado com questões técnicas, pricing, com os canais de distribuição. Note, esta empresa não vende quem vende são as outras seguradoras do grupo, portanto se a estratégia comercial falha nós não conseguimos vender o nosso produto, o problema pode não estar relacionado com as pessoas que trabalham nesta empresa, embora nós tentemos sempre ajustar e fazer com que a política comercial seja compreendida por todos para que todos possamos dar o nosso contributo.*



**Qual é a prática de GRH que mais influencia o desempenho da organização?**

*O diálogo e a partilha de informação, para mim é importante que as pessoas compreendam qual é o caminho traçado e o que esperamos delas.*

**Existem práticas de GRH diferentes para os diversos grupos funcionais da empresa?**

*Bem, o tratamento é o mesmo a linguagem é que pode ser diferente, no fim o objetivo é sempre o mesmo que as pessoas contribuam da melhor maneira possível para a concretização dos objetivos da empresa. Agora se as práticas são diferentes, penso que são iguais para todos, podem é ser formuladas de maneira diferente conforme os níveis funcionais da empresa.*

**Quais são os maiores desafios para os colaboradores da empresa?**

*Acima de tudo conseguirem acompanhar as grandes mudanças que se verificam no setor, compreender, aprender e adaptar a forma e o seu método de trabalho às novas tendências, como já referi nós investimos no desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente através da realização de sessões temáticas com o objetivo de potenciar e partilhar conhecimento.*

Muito Obrigada pela sua colaboração!

## **Entrevista Diretora de RH**

---

### **Identificação**

A diretora do gabinete de recursos humanos é licenciada em direito, e desempenha a função há cerca de 7 anos o que corresponde ao tempo que está na empresa. Anteriormente assumiu funções, no Grupo, de assessora jurídica e técnica de recursos humanos.

### **Organograma do GRH?**

*Somos quatro pessoas. Eu que sou a responsável do gabinete e mais três colaboradores. Somos uma equipa muito pequena por isso não existe nenhuma estrutura rígida no meu gabinete, as colaboradoras exercem as suas funções nas áreas de responsabilidade que têm mais à vontade pelo seu perfil e pelas habilitações académicas que possuem, no entanto todas nós conseguimos assumir a realização de todas as tarefas, em particular sou eu que assumo o controlo das estatísticas e dos indicadores do gabinete, apesar da minha formação jurídica sou uma pessoa muito vocacionada para os números.*

### **Formação Académica dos colaboradores que exercem funções de RH na empresa?**

*Das pessoas que trabalham comigo, uma é licenciada em psicologia e as outras duas são licenciadas em recursos humanos. As três colaboradoras vieram da área de operações, o que é uma vantagem pois conhecem a empresa e o seu negócio, privilegiamos a mobilidade interna, nomeadamente para o preenchimento de vagas para as funções de coordenação e para as funções técnicas, o nosso recrutamento é essencialmente dentro do Grupo.*

### **Qual é a estratégia principal da empresa?**

*Temos a mesma estratégia do que qualquer empresa do Grupo, nós queremos criar valor para o acionista, criar valor para o cliente, continuar a apostar no desenvolvimento e inovação e obviamente sermos uma boa empresa para se trabalhar, aliás o nosso administrador do Grupo com o pelouro dos RH diz que um dos objetivos é daqui a dois ou três anos sermos uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal.*

### **Quais são as iniciativas que a empresa desenvolve para promover a motivação dos colaboradores?**

*Procuramos desenvolver iniciativas que reforcem a coesão interna e o espírito de equipa. Os RH e o Marketing partilham os objetivos de mobilizar e envolver os colaboradores nas diversas dinâmicas que a empresa promove. Entre outras, as nossas iniciativas consistem em promover estilos de vida e hábitos saudáveis, nomeadamente aulas de ginástica ao ar livre, disponibilização de bicicletas no âmbito da Semana Europeia da Mobilidade, oferta de fruta e produtos alimentares*

*biológicos no dia da alimentação, semanas de culinária saudável, paralelamente promovemos a cooperação dos colaboradores para questões de responsabilidade social. A título individual a empresa oferece uma prenda ao colaborador no dia seu aniversário, uma prenda a cada bebe que nasce, um ramo de flores à mãe e uma gravata ao pai. São pequenos gestos que as pessoas valorizam. Nós temos uma grande preocupação com os colaboradores, gostamos que as pessoas se sintam bem a trabalhar nesta empresa que tenham abertura para expor as suas preocupações, a empresa está sempre disponível para ouvir as pessoas. Temos uma caixa de sugestões aberta a todos os colaboradores, exceto aos diretores, pois já faz parte das suas funções darem sugestões, temos um concurso de ideias em que premiamos as ideias inovadoras. Outra das iniciativas é promover o desenvolvimento do conhecimento, temos uma grande preocupação com a formação de todos os colaboradores com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, o nosso plano de formação é adaptado às necessidades das nossas unidades de negócio em consonância com a estratégia da organização, adicionalmente, quando é reconhecido o empenho e o valor do colaborador para a empresa, comparticipamos o pagamento e damos dispensas de horas de trabalho para a realização de mestrados. É uma das formas de reter o nosso talento, temos muito orgulho da nossa taxa de retenção, as poucas pessoas que saem da empresa, querem voltar.*

#### **Quais são os maiores desafios estratégicos da empresa?**

*A empresa tem um papel especial dentro do grupo, somos líderes de mercado no ramo de saúde, é um ramo que está a crescer imenso e que tem muito futuro, porque à medida que o país vai perdendo com a crise os portugueses vão perdendo com o serviço nacional de saúde. A proteção na saúde é uma das nossas grandes preocupações, queremos estar ao lado dos nossos clientes quando eles mais precisam. Quando as doenças graves aumentam exponencialmente, nomeadamente as doenças oncológicas e cardiovasculares a empresa têm de estar preparada para dar resposta a este tipo de questões, temos um serviço de apoio e uma equipa preparada para acompanhar estas situações mais delicadas. Nós temos responsabilidades acrescidas o nosso papel é manter a liderança com rentabilidade, é uma equação difícil. Outras das nossas grandes preocupações é o número de reclamações dos clientes, é um indicador que a administração está sempre acompanhar. Com o objetivo de otimizar os processos e por conseguinte aumentar a satisfação do cliente promovemos a participação das primeiras e segundas linhas nas reuniões mensais de qualidade. Posso dizer que acompanhar, conhecer os clientes as suas necessidades e oferecer-lhes mais valor é uma das grandes das prioridades da empresa. Por isso um dos maiores desafios da empresa é portanto: a maior já somos mas nós não queremos ser só a maior, nós queremos ser a melhor, queremos ser reconhecidos pela nossa qualidade de serviço.*

**Como é que é dada a conhecer, aos colaboradores, a estratégia da empresa?**

*Existe um comité de direção, em que nas reuniões mensais e trimestrais são passados todos os objetivos estratégicos da companhia. Ao nível das chefias o conhecimento é direto, é da responsabilidade das chefias comunicar e envolver todos os colaboradores na estratégia da organização. Os nossos indicadores de desempenho e os objetivos estratégicos são disponibilizados na intranet, onde qualquer colaborador pode ver os objetivos do seu órgão de estrutura e das outras áreas de negócio da companhia, tudo o que é de estrutura é partilhado, desta forma os colaboradores podem acompanhar o cumprimento mensal dos objetivos. Temos também os relatórios dos níveis de serviço e os relatórios de reclamações, temos uma newsletter interna, realizamos sessões temáticas no auditório, que sejam de interesse transversal para a empresa, pode ser o lançamento de um novo produto, serviço, apresentação dos resultados do inquérito de satisfação de clientes é uma maneira de envolver e focar as pessoas na estratégia da empresa. Existe por exemplo uma prática na empresa que é muito engraçada, quando o departamento da subscrição consegue um novo negócio toca uma sineta para toda a companhia saber que foi realizado um grande negócio, é um privilégio trabalhar numa empresa em que eu que trabalho nos RH sei qual é o negócio que se está a preparar, que se ganhou ou que se perdeu. Nós utilizamos uma série de meios para comunicar a estratégia da empresa, eu acho que nesta empresa só não sabe quem não tem mesmo interesse. Eu acho que temos todos os instrumentos e ferramentas nenhum de nós pode dizer que a informação não é disponibilizada.*

**Existem práticas de GRH diferentes para as diversas áreas funcionais da empresa?**

*Há especificidades inerentes aos grupos funcionais, nomeadamente no processo de avaliação de desempenho, quanto mais alto é o nível de responsabilidade mais peso têm os objetivos, e as competências menos, quando chegamos às áreas de suporte as competências valem 70% e os objetivos 30%, as chefias são consideradas como colaboradores estratégicos no desenvolvimento do negócio da empresa, é política desta empresa e a do grupo de uma forma geral. Ao nível da informação apesar de utilizarmos muito a intranet e realizarmos as sessões temáticas, existe informação que tem de ser passada pelos responsáveis aos níveis abaixo, ao nível da formação embora exista uma grande preocupação com a formação de todos os colaboradores, temos uma maior preocupação com os grupos funcionais técnicos e de coordenação comparativamente às pessoas que desenvolvem um trabalho mais rotineiro menos exigente e que de alguma forma não têm tantas exigências em relação à função que desempenham.*

**No estudo do caso verificou-se que os trabalhadores têm diferentes percepções no que respeita à clareza dos critérios de avaliação, qual é a sua opinião?**

*Está relacionado com a distribuição dos pesos dos objetivos, como já disse nas áreas de suporte as competências têm uma ponderação de 70%, logo as pessoas acham que a sua avaliação é muito mais subjetiva, muito menos clara do que os objetivos. Os objetivos são escalas numéricas são quantificáveis, nas competências por mais que nós tentemos objetivar, e há o esforço do MGD na descrição dos comportamentos, evidentemente que a apreciação dos comportamentos das pessoas face às descrições é sempre mais subjetiva. Os níveis hierárquicos superiores sabem claramente que a sua avaliação é influenciada pelos objetivos, da empresa e do seu departamento. Todos nós primeiras linhas compreendemos que se o nosso departamento esteve muito bem mas se a empresa num todo esteve mal, sabemos que nesse ano vai haver um impacto. Nós partilhamos o objetivo da rentabilidade por exemplo, nos níveis mais baixos isso não acontece, agora é importante referir que não existe nenhum colaborador que não seja avaliado, que não tenha conhecimento da sua ficha de avaliação. **E como é que a empresa trata as discordâncias da avaliação?** Ao nível das discordâncias tratamos uma a uma, é reunido o Comité de Avaliação de Desempenho, constituído pelo Administrador com o Pelouro da área, Diretor da Área e eu como responsável dos RH, para analisar e responder ao colaborador em conformidade.*

**Existem programas de desenvolvimento e apoio para os colaboradores que exercem funções de liderança?**

*No ano passado tivemos um programa de desenvolvimento de competências de liderança, no entanto a maioria dos diretores já têm muita experiência em funções similares.*

**Quais são os indicadores de desempenho que a empresa utiliza para medir os resultados das práticas de GRH?**

*Para além dos indicadores de produtividade que acompanhamos e divulgamos mensalmente, a minha área é responsável pela produção dos indicadores de gestão de RH. Esses indicadores, entre outros refletem a evolução do quadro efetivo da empresa, no que refere às admissões, cedências e saídas, horas e custos de formação, absentismo, custos com pessoal, remunerações e os rácios de produtividade. Estes indicadores são produzidos mensalmente e disponibilizados na intranet trimestralmente.*

### **As práticas de GRH estão articuladas com a estratégia da empresa?**

*Não faria sentido se não estivessem articuladas, somos uma empresa que está focada nos resultados e para isso precisamos das nossas pessoas. Todas as decisões inerentes às necessidades de recrutamento, formação, valorização de remunerações, pagamentos de prémios de incentivo decorrente do processo de avaliação de desempenho, são validadas pelo CA. Por exemplo, no recrutamento temos o cuidado de selecionar as pessoas que agreguem valor à unidade de negócio, para a qual estão a ser recrutadas, para esse efeito temos a descrição de funções e a matriz de competências definidas por órgão de estrutura, é um instrumento com muito valor no suporte à decisão aquando a seleção dos candidatos, outro exemplo é o plano de formação que está alinhado com a estratégia da empresa e com os objetivos de cada órgão de estrutura. Como já referi um dos nossos objetivos é a rentabilidade, por isso todas as práticas que desenvolvemos tem que estar devidamente alinhadas.*

### **Quais são os maiores desafios para o Gabinete de RH?**

*Os RH serem o parceiro estratégico adequado, nomeadamente no alinhamento dos colaboradores aos objetivos da empresa. Termos a capacidade de nos adaptarmos à mudança para dar resposta a estas linhas estratégicas que se vão formando. Se a administração alterar o caminho os RH têm de estar preparados para apoiar, temos de estar à altura.*

### **Quais são os maiores desafios para os colaboradores da empresa?**

*Os colaboradores vão ter de ser flexíveis, estarem recetivos à mudança e acompanhar as novas tendências que se verificam no setor.*

Muito Obrigada pela sua colaboração!